

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Diversity management a jeho využití v podnikové
praxi**

**Diversity Management and its Use in the Business
Practice**

Bc. Natálie Vozková

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Diversity management a jeho využití v podnikové praxi“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 20.03.2024

v. r. *Natálie Vozková*

Zásady pro vypracování práce

1. Shrňte teoretický základ diversity managementu.
2. Charakterizujte vybrané podniky.
3. Proveďte analýzu využití diversity managementu ve vybraných podnicích.
4. Vyhodnoťte získané výsledky a proveďte srovnání.

Studijní program

Procesní a projektové řízení

Poděkování

Chtěla bych upřímně poděkovat všem, kteří mi pomáhali a byli podporou po celou dobu mého studia a také při psaní této diplomové práce. Nejprve děkuji mé vedoucí práce, Ing. Mileně Hasalové, Ph.D., za cenné rady, časté konzultace a také za doporučení jedné z vybraných firem. Jsem vděčna své rodině, přátelům a příteli za jejich podporu a pomoc po celou dobu mého studia na vysoké škole. Velké poděkování patří také zkoumaným firmám, které byly ochotné zúčastnit se mého průzkumu.

Obsah

Úvod	7
1 Teoretická část	8
1.1 Definování pojmu diverzita a diversity management v rámci podniku.....	8
1.1.1 Pojem diverzita	9
1.1.2 Pojem diversity management.....	10
1.1.3 Diversity management vs rovné příležitosti	10
1.1.4 Pojem diskriminace.....	12
1.1.5 Pojem inkluze	13
1.2 Hlediska diverzity	14
1.3 Dimenze diverzity	14
1.3.1 Dvě dimenze diverzity	14
1.3.2 Další možné dělení.....	16
1.4 Typy diverzity	16
1.4.1 Genderová diverzita	16
1.4.2 Věková diverzita	18
1.4.3 Etnická diverzita	19
1.5 Skupiny diverzity	19
1.5.1 Ženy s malými dětmi	19
1.5.2 Lidé 50+	20
1.5.3 Lidé se zdravotními či psychickými problémy	21
1.5.4 Absolventi školy bez praxe	21
1.5.5 Přistěhovalci.....	22
1.5.6 Gen Z	22
1.5.7 Osoby zdravotně postižené	23

1.6	Charta diverzity.....	24
1.7	Přístupy k diversity managementu.....	25
1.8	Změny v oblasti diversity managementu	26
1.9	Hrozby diverzity	26
1.10	Příležitosti diverzity	28
1.11	Implementace diversity managementu	30
1.11.1	Implementace u malých a středních firem.....	30
1.11.2	Diverzity audit	32
1.12	Age management	33
2	Představení jednotlivých podniků.....	34
2.1	LaserTherm s. r. o.	34
2.2	KION Stříbro s. r. o.	35
2.3	Pivovary Staropramen s. r. o.....	36
3	Praktická část.....	38
3.1	Cíl práce.....	38
3.2	Výzkumné otázky	39
3.3	Metodologie práce (metody, popis, výběr vzorku, analýza dat).....	39
3.4	Polostrukturovaný rozhovor	40
	Návrh a struktura rozhovoru	40
3.5	Dotazníkové šetření	41
	Návrh a struktura dotazníku.....	41
3.6	LaserTherm s. r. o.	42
3.6.1	Dotazníkové šetření ve firmě LaserTherm s. r. o.	42
3.6.2	Polostrukturovaný rozhovor ve firmě LaserTherm	52
3.6.3	Porovnání názoru personalistky a zaměstnanců ve firmě LaserTherm ..	54
3.7	KION Stříbro s. r. o.	55

3.7.1	Dotazníkové šetření ve firmě KION Stříbro.....	55
3.7.2	Polostrukturovaný rozhovor KION Stříbro	65
3.7.3	Porovnání názoru HR oddělení a zaměstnanců ve firmě KION Stříbro.	71
3.8	Pivovary Staropramen s. r. o.....	72
3.8.1	Dotazníkové šetření ve firmě Pivovary Staropramen.....	72
3.8.2	Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou ve firmě Pivovary Staropramen.....	81
3.8.3	Porovnání názoru HR manažerky a zaměstnanců ve firmě Pivovary Staropramen.....	84
3.9	Srovnání přístupu zkoumaných firem k diversity managementu	85
3.10	Návrhy na zlepšení.....	88
3.10.1	LaserTherm s. r. o.	88
3.10.2	KION Stříbro s. r. o.	88
3.10.3	Pivovary Staropramen s. r. o.....	89
	Závěr	90
	Seznam použitých zkratk a značek.....	92
	Seznam použitých zdrojů	93
	Seznam tabulek	97
	Seznam obrázků.....	98
	Seznam příloh.....	100
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Tato diplomová práce se zabývá tématem diversity managementu, který v kontextu současného globalizovaného světa nabývá stále většího významu v podnikatelském prostředí. Společnosti se čím dál více zaměřují na implementaci a využití diversity managementu, tedy využití rozmanitosti společnosti a pracovních sil, jako způsobu zvyšování konkurenceschopnosti a inovativnosti.

Hlavním cílem práce je prostřednictvím průzkumu získat pohled na vnímání diversity managementu ve vybraných společnostech, jak z pozice zaměstnanců, tak z pozice personálního oddělení firmy. Dílčím cílem je zjistit vzniklý soulad nebo nesoulad názorů mezi oběma zmíněnými skupinami a zhodnotit implementaci a využití diversity managementu v praxi, tedy jakým způsobem a v jaké míře jednotlivé firmy diversity management implementují, jaké pro jeho podporu využívají postupy a procesy. Součástí této analýzy jsou také pojmy jako je inkluze, diskriminace nebo gender pay gap, jelikož představují nedílnou součást problematiky diversity managementu. Dalším cílem práce je teoretický vhled do problematiky na základě rešerše dostupných odborných zdrojů. Podstatné je také uvědomění si výhod a nevýhod, které efektivní řízení, resp. neřízení diverzity přináší. Odpovědi na výzkumné otázky budou získány pomocí dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů. Pro výzkum a porovnání jsou vybrány celkem tři firmy, z důvodu větší relevantnosti a vypovídající hodnoty. Na základě provedeného výzkumu budou navržena zlepšující opatření v oblasti diversity managementu ve vybraných firmách.

Výsledky této práce mohou sloužit jako užitečná zpětná vazba pro jednotlivé firmy, které chtějí lépe porozumět aktuální situaci v oblasti diversity managementu. Na základě identifikovaných silných a slabých stránek mohou firmy lépe plánovat a implementovat opatření k využití těchto výhod, ale také případné nedostatky eliminovat či minimalizovat.

Aktualita tématu spočívá ve větší potřebě firem řešit a efektivně řídit rozmanitost svých zaměstnanců, a to z mnoha perspektiv. Vytvoření inkluzivního pracovního prostředí, které umožňuje seberealizaci každého jednotlivce, je klíčovým faktorem pro dosažení udržitelné konkurenceschopnosti.

1 Teoretická část

Teoretická část má za cíl uvést do tematiky diverzity a diversity managementu v rámci podnikové praxe. Slouží především k definování těchto dvou zmíněných pojmů. Dále lze v teoretické části nalézt jednotlivá hlediska, kterými lze na diverzitu nahlížet, jednotlivé dimenze, které byly definovány. Důležité je také vysvětlit, jaký je rozdíl mezi diversity managementem, rovnými příležitostmi a diskriminací, jelikož jsou to pojmy, které jsou velmi často zaměňovány nebo v některých případech používány jako synonyma.

To, jak lze přistupovat k diverzitě nebo celkově k diversity managementu, záleží na mnoha okolnostech. Z tohoto důvodu se v teoretické části nachází kapitoly, které jsou věnovány pohledům na diverzitu nebo možným přístupům k diversity managementu. Jsou definovány příležitosti a hrozby, které diversity management může přinést, pokud je správně řízen.

V této práci jsou také přiblíženy konkrétní skupiny diverzity. Důležitou částí je implementace diversity managementu do podniku. Tato tematika je silně spojena s age managementem, proto byla zařazena do teoretické práce také tato kapitola.

Jedná se o téma, které se v dnešní době stále více dostává do popředí a je více probíráno. Téma je široké a dá se aplikovat do mnoha součástí života. V této práci je na diverzitu a diversity management pohlíženo v rámci podnikové praxe.

1.1 Definování pojmu diverzita a diversity management v rámci podniku

Stěžejním bodem teoretické části je definovat dva pojmy, které se vyskytují v rámci celé diplomové práce. Jedná se o pojem *diverzita* a *diversity management*. Pojmy lze v různých publikacích nebo zdrojích najít v několika možných formách. Liší se dle autora nebo jazyka publikace. V této práci jsem se rozhodla používat pojem *diverzita*, pokud není v přímé citaci uveden pojem diversity/diversita. Pokud se jedná o řízení diverzity, rozhodla jsem se používat anglický název *diversity management*, zkratka *DM*.

Dále je v této kapitole popsán rozdíl mezi diversity managementem, rovnými příležitostmi a diskriminací.

1.1.1 Pojem diverzita

Jeden z hlavních bodů je definice pojmu *diverzita*, který je odvozen od anglického výrazu *diversity*. Tento pojem slouží pro přiblížení celého tématu diplomové práce. Podkapitola se zaměřuje na hlubší porozumění zmíněnému pojmu dle definic jednotlivých autorů.

Pro pojem diverzita existují v českém jazyce další synonyma. Nejčastěji je to odlišnost, rozdílnost či různorodost. V tomto případě je brána odlišnost v rámci charakteristik daného člověka, mezi které patří například věk, pohlaví, národnost (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016). Větší specifikace těchto rozdílností je popsána v kapitole 1.3.

V anglickém jazyce je pojem *diversity* chápán více komplexně. Pojem je chápán jako koncept, který si klade za cíl vytvořit v podniku takové prostředí, kde se každý zaměstnanec bude moci plně rozvíjet a bude přijímán bez ohledu na své odlišnosti. Velmi důležitým faktem je to, že je diverzita brána pozitivně. Dochází k vnímání diverzity jako věci, která i přes své odlišnosti lidi naopak spojuje a neodděluje (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016).

Plummer (2018, s. 10, vlastní překlad) označuje diverzitu jako: „Rozdíly mezi lidmi s ohledem na jejich věk, třídu, etnický původ, pohlaví, vyjádření pohlaví, zdraví, fyzické a duševní schopnosti, rasu, sexuální orientaci, náboženství, postavu, úroveň vzdělání, úroveň zaměstnání a postavení ve firmě, osobnostní rysy a další lidské a sociální rozdíly.“

Dessler (2020, s. 91) tvrdí, že: „Diverzita znamená být různorodý nebo rozmanitý. V pracovním prostředí jde o složení pracovní síly z alespoň dvou nebo více skupin zaměstnanců s odlišným rasovým, etnickým, genderovým, kulturním, národnostním původem, handicapem, věkem nebo náboženským vyznáním“.

„Diversitu lze definovat jako kolektivní mix charakterizovaný rozdíly a podobnostmi, které se uplatňují při sledování cílů organizace“ (Hubbard, s. 27, vlastní překlad).

Diverzita je brána jako pojem označující různorodost, rozmanitost či odlišnost v jednotlivých odvětvích našeho života. Některý z autorů nahlíží na diverzitu v rámci základních charakteristik (věk, pohlaví, národnost), jiní autoři však pojem diverzita vnímají více podrobněji. V dnešní době se slovo diverzita stává stále používanějším a důležitějším. Více se klade důraz na určitou sociální rovnost a spravedlnost.

1.1.2 Pojem diversity management

S pojmem diverzita a také s touto diplomovou prací ještě více souvisí pojem diversity management. V češtině se tento pojem objevuje jako řízení diverzity. Pomocí praktik diversity managementu by firmy měly být schopny využít dané příležitosti, které řízení diverzity nabízí, stejně tak se vyhnout možným nástrahám, pokud není diverzita řízena správně či vůbec.

Hubbard (2004, s. 27) charakterizuje diversity management jako: „proces plánování, organizování, řízení a podpory těchto kolektivních mixů způsobem, který přidává měřitelný rozdíl k výkonnosti organizace“.

„Řízení diverzity se prioritně zaměřuje na formování multikulturní organizace s pomocí programů, které mají v dlouhodobém horizontu zvýšit individuální uvědomění zaměstnanců a jejich vnímavost vůči rozdílům mezi rasami, etniky, národnostmi, věkem a genderem, sociálními třídami, sexuální orientací a fyzickými schopnostmi“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 415).

Keil a kol. (2007, s. 6, vlastní překlad) tvrdí, že „Diverzity management je aktivní, vědomé vytváření strategického, hodnotově orientovaného komunikačního a řídicího procesu orientovaného na budoucnost, spočívajícího v akceptaci a využití určitých rozdílů a podobností jako potenciální hnací síly organizace. Tento proces v organizaci vytváří přidanou hodnotu“.

„Řízení diverzity je schopnost činit kvalitní rozhodnutí uprostřed jakéhokoliv souboru odlišností a podobností a s nimi souvisejících složitostí a napětí.“ (Plummer, 2018, s. 54).

Diversity management je přístup řízení možných odlišností. Stále více je považován za podstatný faktor inovací, kreativity, úspěchu a konkurenceschopnosti organizace v dnešním globalizovaném světě.

1.1.3 Diversity management vs rovné příležitosti

Tyto dva pojmy bývají ve společnosti často zaměňovány nebo jsou používány jako synonyma. Lze na to nahlížet z několika hledisek.

Maříková, Formánková, Křížková a Čermáková (2015, s. 23) tvrdí, že: „Vztah mezi pojmy diverzita a rovnost není vymežován jednoznačně. Zatímco problematika rovnosti je inherentně spojena s otázkou nediskriminace, která je zahrnuta v antidiskriminační

legislativě, koncept řízení diverzity odkazuje k „uvědomělé dobrovolnosti“, tedy k něčemu, co může být zaváděno a dodržováno (tj. morální aspekt), ale také nutně nemusí na rozdíl od zákonných norem“.

Z tohoto výroku tedy můžeme rozdíl ve dvou výše zmíněných pojmech chápat především v rozdílu legislativním. Rovné příležitosti jsou jasně dány v legislativě státu. Diversity management je z tohoto hlediska brán podřazeně, jelikož není brán jako povinnost, nýbrž volba.

Diverzita se z pohledu legislativy nezaměřuje pouze na určité skupiny, které jsou definovány v rámci rovných příležitostí, ale zaměřuje se na každého jednotlivce. Je důležité si uvědomit, že oba pojmy stojí právě na výše zmíněném morálním aspektu či sociální spravedlnosti. Ekonomický aspekt je brán jen jako určitý doplňující prvek (Maříková, Formánková, Křížková & Čermáková, 2015).

Pokud se na rozdíl těchto pojmů díváme z hlediska utilitárního, je diversity management brán naopak nadřazeně. Důvodem je dávání většího důrazu na odlišnost jednotlivců, kteří firmám přinášejí například jistou konkurenční výhodu. Výhoda může pramenit z možnosti zaujmutí širší oblasti na trhu práce. Pokud je firma takto sociálně odpovědná, stává se atraktivnějším zaměstnavatelem. Je však nutné vytvořit takové prostředí, kde dané odlišnosti budou pozitivně přijímány (Maříková, Formánková, Křížková & Čermáková, 2015).

Diverzita je více všeobecná, bere v potaz každého jednotlivce na světě, kdežto rovné příležitosti zahrnují pouze konkrétní definované skupiny osob. Pokud na oba pojmy nahlédneme z pohledu nějakého užitku, je nadřazeným pojmem diverzita, jelikož dle několika autorů může přinést mnoho pozitiv, pokud je správně a efektivně řízena.

Každoročně dochází také k soutěži *Firma roku: Rovné příležitosti*. V roce 2022 bylo tématem „gender pay gap“, neboli rovné odměňování. Soutěž organizuje společnost Gender Studies o.p.s. (obecně prospěšná společnost). Každoročně je vybráno jedno téma z oblasti rovných příležitostí. Výsledky z roku 2022 potvrzují, že průměrný rozdíl v odměňování mezi ženami a muži je v České republice 16 %. Toto číslo oproti poslední době kleslo. Tento pokles však způsobila covidová doba, kdy došlo v určitých odvětvích (např. zdravotnictví) k navýšení platů žen (Kotková, 2022).

1.1.4 Pojem diskriminace

Pojem, který je úzce spojen s tématem diversity managementu je také diskriminace.

Diskriminace spočívá v nerovném zacházení s jedinci. Způsobovat někomu újmu je dnes protiprávní jednání. V případě protiprávního jednání v rámci diskriminace je možné zaměstnavatele soudit.

Armstrong & Taylor (2015) definují tyto typy diskriminace:

- Přímá diskriminace (např. nepovýšení ženy, protože je žena)
- Nepřímá diskriminace (vyžadování, aby věřící zaměstnanec pracoval v den, kdy mu to jeho náboženství neumožňuje)
- Pronásledování (např. odmítnutí poskytnout reference na bývalého zaměstnance, s nímž se nerozešel v dobrém)
- Obtěžování (např. dobírání si někoho pro jeho sexuální orientaci).

Wilton (2019) identifikuje tři úrovně diskriminace:

- Individuální diskriminace – tato úroveň se dá chápat jako chování a postoj jednotlivých jedinců, kteří jsou přiřazeni k určité skupině (genderové/etnické/rasové) a svým chováním mají odlišný, mnohdy také škodlivý vliv na jinou genderovou/etnickou/rasovou skupinu. Konkrétním příkladem je manažer mužského pohlaví, který diskriminuje ženy například v rámci výběru pozic nebo hodnocení výběru.
- Institucionální diskriminace – jedná se o chování především silných a dominantních skupin a jejich politik (znovu z pohledu rasového/etnického/genderového) a chování jednotlivců v těch skupinách, především na vedoucích politických pozicích. Záměrem jejich chování je odlišný až škodlivý účinek na menšinovou skupinu. Zde může být příkladem tolerance diskriminace v dané skupině či organizaci, která je mnohdy zakotvena již ve formálních politikách a praktikách.
- Strukturální diskriminace – zde jsou znovu silné skupiny a jejich jednotlivci, kteří tyto politiky ve firmách zavádějí a kontrolují je.

První dvě zmíněné jsou považovány za úmyslné, u strukturální není úmyslnost prokazatelná a je spíše nevědomá. Kombinací těchto úrovní diskriminace vzniká firemní

prostředí, ve kterém jsou určité skupiny znevýhodněny. Důsledky diskriminace mohou být jak finančního, tak emočního rázu (Wilton, 2019).

Diskriminace ve firmě by měla být neakceptovatelným jevem. Jak již bylo zmíněno, v České republice je v platnosti antidiskriminační zákon, respektive několik zákonů, které tuto problematiku upravují. Neznamená to však, že by k ní nedocházelo. Diskriminace ovlivňuje pracovní prostředí a atmosféru ve firmě a může mít závažné důsledky jak pro jednotlivce, tak pro organizaci jako celek. Odstranění diskriminace nejen ve firmách by mělo vycházet nejen z právních ustanovení, ale také z morálního hlediska.

1.1.5 Pojem inkluze

S výše zmíněnými pojmy souvisí také pojem inkluze.

Inkluze je vytváření takových podmínek, ve kterých se využívají rozdíly jednotlivců. Jedná se o začlenění těchto jednotlivců či skupin do organizace, týmu. Pod slovem inkluze si lze představit těchto 8 charakteristik:

- Společný účel – jednatel potřebuje cítit, že to, co dělá, je tvořeno v rámci společného účelu, tedy cítí spojení s organizací
- Důvěra – jednatel cítí důvěru k organizaci ve všech možných směrech
- Oceňování individuálních vlastností – jeho individuální vlastnosti jsou náležitě oceňovány
- Pocit sounáležitosti – propojenost v rámci týmu, organizace
- Přístup k příležitostem – jedinci je umožněn přístup k příležitostem, může je sám vyhledávat
- Spravedlivé odměňování a uznání – ve firmě je nastaveno jasné a spravedlivé oceňování bez ohledu na rozdíly
- Kulturní kompetence instituce – firma má takové kompetence, kterými může díky diverzitě dosahovat svých cílů
- Respekt – jednatel je respektován (Plummer, 2018).

Tyto charakteristiky jsou vzájemně propojeny a mělo by se s nimi pracovat jako s celkem (Plummer, 2018).

Inkluze je velmi důležitou součástí diversity managementu, jelikož se jedná o vytváření takového prostředí, kde každý jednatel může být plně začleněn a aktivně přispívat k celku.

1.2 Hlediska diverzity

Na diverzitu lze nahlížet ze čtyř různých hledisek.

Tato hlediska jsou na sobě vzájemně závislá a mohou se také vzájemně překrývat. Jedná se o pracovní diverzitu, behaviorální diverzitu, strukturální diverzitu a podnikovou diverzitu. Pracovní diverzita identifikuje člověka v základních charakteristikách, jako je pohlaví, věk, sexuální orientace a další. Behaviorální diverzita popisuje člověka z pohledu jeho myšlení, komunikace, způsobu chování, postojů. Organizační diverzita řeší komunikaci a vztahy napříč všemi směry organizace. V podnikatelské diverzitě jsou řešeny segmentace zákazníků nebo produktů, nátlak konkurence nebo také nástup nových technologií (Hubbard, 2004).

Hlediska diverzity jsou znovu odlišná dle jednotlivých autorů. Nejvíce jich však odkazuje právě k panu Hubbardovi.

1.3 Dimenze diverzity

Možností, jak rozdělit diverzitu do určitých skupin neboli diverzí, je několik. Nejčastěji se však setkáváme s dvěma typy. První z nich je rozdělení na čtyři dimenze, druhý je rozděluje pouze na dvě. Pro potřeby této práce není třeba rozebírat obě rozdělení, jelikož se s nimi v praktické části autorka více nezaobírá. Vybráno je pouze členění na dvě diverzity.

1.3.1 Dvě dimenze diverzity

Hubbard (2004) rozděлил diverzitu na dvě dimenze – primární a sekundární. Lidé či firmy se prvotně zaměřují na primární dimenzi, jelikož obsahuje jasněji viditelné a poznatelné prvky. Patří sem:

- Věk
- Etnická příslušnost
- Pohlaví
- Psychická a fyzická způsobilost
- Rasa
- Sexuální orientace (Hubbard, 2004, s. 30, vlastní překlad).

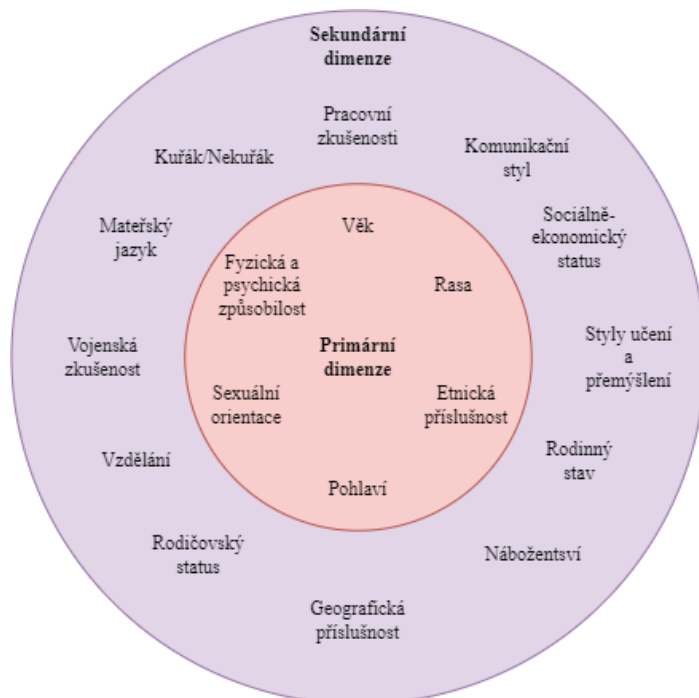
Kromě šesti výše zmíněných oblastí bylo definováno dalších jedenáct, které spadají do sekundární dimenze.

Oblasti sekundární dimenze hrají důležitou roli v tvorbě našich hodnot, očekávání a zkušeností. Konkrétně se jedná o:

- Komunikační styl
- Vzdělání
- Rodinný status
- Vojenská zkušenost
- Úroveň v organizaci
- Náboženství
- Mateřský jazyk
- Geografická příslušnost
- Příjem
- Pracovní zkušenosti
- Pracovní styl (Hubbard, 2004, s. 30-31, vlastní překlad).

Níže přiložený obrázek zobrazuje i další oblasti, jak lze sekundární diverzitu nahlížet.

Obr. 1: Dvě dimenze diversity



Zdroj: Zpracováno dle Hubbard (2004, s. 32, zpracování vlastní, vlastní překlad).

1.3.2 Další možné dělení

Diverzitu lze rozdělit dle tří základních pohledů. První pohled nahlíží na diverzitu z individuální úrovně. Řeší se zde kompetence daného jedince. Mezi tyto kompetence lze zařadit postoje, hodnoty nebo znalosti, kterými daný jedinec disponuje. Odlišnost jedince je hodnocena oproti jeho okolí. Sekundární přístup nabízí pohled ze skupinové úrovně. V rámci této oblasti je řešena odlišnost jednotlivých skupin, a to jak v odlišných přístupech, hodnotách, úrovni vzdělání nebo jinou úrovní zkušeností. Třetí možností je úroveň organizační. Odlišnost v této úrovni může určovat rozdílné složení organizace, povolání nebo dobu strávenou v daném podniku (Urbancová & Vrabcová, 2023).

To, jakým způsobem je na diverzitu nahlíženo, závisí dle jednotlivých autorů.

1.4 Typy diverzity

V několika publikacích se rozděluje diverzita na tři základní typy, a to na diverzitu genderovou, věkovou a etnickou/kulturní. Toto rozdělení je nejčastější, jelikož zahrnuje tři jasně viditelné charakteristiky.

1.4.1 Genderová diverzita

Genderová diverzita je vnímána jako rozmanitost pohlaví. Jedná se o odlišnosti mezi muži a ženami.

Gender je „pojem, který odkazuje na sociální rozdíly (v protikladu k biologickým rozdílům) mezi muži a ženami, které jsou kulturně a sociálně podmíněné, konstruované, tj. mohou se v čase měnit a různí se jak v rámci jedné kultury, tak mezi kulturami. Jsou obsahem socializace. Závaznost těchto rozdílů tedy není přirozeným, neměnným stavem, ale dočasným stupněm vývoje sociálních vztahů mezi muži a ženami.“ (Maříková, Formánková, Křížková & Čermáková, 2015, s. 21).

Pojem gender je dnes velmi často používán v médiích. Ne každý však vnímá rozdíl mezi genderem a pohlavím. Pohlaví by mělo být vnímáno jako biologicky a fyziologicky dané, kdežto gender určuje role a chování jedince.

Znevýhodněnou skupinou jsou primárně ženy. Důvodem je konvenční způsob rozdělení mužské a ženské role. Typicky je to vnímáno tak, že muž by měl být živitelem rodiny a žena by se měla realizovat především v péči o domácnost a o děti. Na rozdíl od pohlaví, se může gender lišit, respektive jeho vnímání může být odlišné. Gender určuje nastavené

role nebo vzorce chování, typicky vztažené k mužům nebo ženám. Toto vnímání se však odlišuje v různých společnostech. Ženy jsou často spojovány s konkrétními pracovními pozicemi, které jsou definovány ve spojitosti s genderovou rolí, někdy označováno jako genderová segregace (Pauknerová, Hubinková, Králová & Lorencová, 2012).

To, jakým způsobem je gender vnímán, závisí na jednotlivých kulturách a konkrétních zemích světa. Existují země, ve kterých je snaha o genderovou rovnost a respekt, v jiných je tomu naopak.

Genderová segregace

S genderovou diverzitou souvisí také genderová segregace. Genderovou diverzitu lze vidět v každém aspektu našeho života. Genderová segregace se projevuje v životě pracovním.

Genderovou segregaci lze rozdělit na dva druhy: vertikální a horizontální. Horizontální segregace se objevuje v rámci výběru povolání. Žena má sklon si spíše vybírat takovou pracovní pozici, kde se bude odrážet její genderová role. Vertikální segregace je vztahována na kariérní růst ve firmě. Management je brán jako mužská práce, tedy vstup žen do vyšších manažerských funkcí je ztížen (Pauknerová, Hubinková, Králová & Lorencová, 2012).

Každoročně probíhá report Světového ekonomického fóra, které došlo k výsledku, že rovnost žen a mužů bude dosažena až v roce 2154. Evropa je na tom ve světovém žebříčku velmi dobře, avšak to samé se nedá říci o České republice. Česká republika zaznamenala oproti loňskému roku propad o dalších 25 míst a aktuálně se nachází na 101. místě ze 146 zemí (Asociace společenské odpovědnosti, 2023).

Dle tohoto reportu je potvrzené, že se rovnost v genderu v České republice nezlepšuje, ani nestagnuje, ale naopak v rámci Evropy i světa zhoršuje. Ženy jsou podvědomě tlačeny do takových pracovních pozic, které jsou pro ně „vhodné“ anebo jsou vytlačovány z pozic, které jsou pro ně „nevhodné“. Vertikální segregaci lze často vidět na různých summitech, ve vládě nebo v čele firem. Především v České republice nejsou ženy na vyšších postech vidět. I toto potvrzuje výše zmíněný výzkum.

V České republice začala být genderová diverzita řešena převážně díky vstupu do Evropské unie, která stanovila opatření a směrnice týkající se této problematiky (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016).

K tomu, aby bylo možné vyrovnat tyto nerovnosti, jsou zavedena různá legislativní opatření. Ne vždy jsou však v podnicích uplatňována (Pauknerová, D., Hubinková, Z., Králová T. & Lorencová, H., 2012). Dále je třeba vytvořit takové podmínky, které budou nabízet ženám pracovní příležitosti stejně jako mužům. Důležité je zavést stejný druh odměňování za výkon stejné práce (Maříková, Formánková, Křížková & Čermáková, 2015).

Tato segregace vede k platovým rozdílům nebo odlišným přístupům v rámci jednotlivých pohlaví. Stejně profese jsou mnohdy hodnoceny jiným platem ve chvíli, kdy práci vykonává muž a kdy žena. Snahou firem by měla být podpora rovnosti, odstranit tyto stereotypy a podpořit takovou firemní kulturu, kde si budou muži a ženy rovni.

1.4.2 Věková diverzita

Věková diverzita odkazuje na odlišnosti věkových kategorií jednotlivců a skupin. Ke každé kategorii je nutno přistupovat odlišným způsobem, jelikož tyto skupiny mají jiné postoje, hodnoty, potřeby a požadavky.

Věková diverzita se v blízkých letech stane velkým tématem. Důvodem je stárnutí populace. Evropská unie zaznamenává v posledních letech stále nižší porodnost. Dochází k možnosti vyššího věku dožití. Důsledkem těchto faktů je jasné, že klesá a nadále bude klesat počet lidí, kteří se nacházejí v produktivním věku (Eurostat Statistics Explained, 2021).

V České republice je stárnutí obyvatel ještě markantnější, než je tomu v Evropské unii. Česká republika má jednu z nejnižších porodností na světě, konkrétně průměrně 1,66 dítěte na jednu ženu v roce 2022 (Český statistický úřad, 2023).

Současně však v České republice dochází ke zvyšování průměrné délky života. Stále více dochází k tomu, že starší lidé odcházejí ze zaměstnání dříve za podpory svého zaměstnavatele. Jedná se především o osoby ve věku 50+ let. Tito lidé jsou důležití nejen proto, že jsou dostatečně kvalifikovaní, ale kromě nich stárne také zákaznická sféra. Tato skupina lidí umí nejlépe odhadnout zákaznické potřeby stejně starých zákazníků. Starší lidé také podporují myšlenku diverzity. Přinášejí firmě zkušenosti, které mohou dále šířit mezi další zaměstnance (Pauknerová, Hubinková, Králová & Lorencová, 2012).

Věková diverzita může přinést mnoho přínosů, ale i výzvy. Je nutné vědět, jakým způsobem mezi generacemi fungovat a komunikovat. Pokud firma vytvoří takové prostředí, může velmi profitovat z široké škály věkových skupin a jejich znalostí.

1.4.3 Etnická diverzita

V dnešním světě vzniká stále více mezinárodních týmů či spoluprací. Pod tuto oblast diverzity lze zařadit jak kulturu, tak i rasu nebo etnikum. Je s tím však spojena také migrace nebo přistěhovalectví.

Pokud je etnická diverzita řízena správně a efektivně, především díky respektu k daným odlišnostem v rámci etnika či kultury, a umožňuje tak plné zapojení těchto jednotlivců, může firma být více konkurenceschopná. Firmy se stále více zaměřují na podporu této rozmanitosti, která je součástí firemní kultury či strategie. V rámci etnické nebo také kulturní či rasové diverzity je řešena primárně rasa, národnost nebo barva pleti. Tato oblast diverzity je označována za tu nejvíc náchylnou na konflikty. Pokud je v organizaci různorodá pracovní síla, může organizace velmi dobře konkurovat i na mezinárodních trzích. Mezinárodní týmy jsou flexibilnější a kreativnější, jsou schopny vyššího výkonu. Dost často však odlišné kulturní normy a zvyky mohou narušovat spolupráci a vytvářet tak konflikty (Vrabcová & Urbancová, 2023).

1.5 Skupiny diverzity

V této kapitole jsou zmíněny skupiny diverzity, s kterými se setkáváme na trhu práce nejčastěji. Ve většině podkapitol je vysvětlení aktuální situace na trhu práce a možná řešení.

1.5.1 Ženy s malými dětmi

V posledních letech došlo k mnoha úpravám zákoníku práce, či právě dalších zákonů jako je například zákon o nemocenském pojištění. Tyto úpravy měly také za cíl podpořit ženy s malými dětmi k pracovnímu životu.

Česká republika zaostává v procentuálním zastoupení žen na mateřské v rámci Evropské unie. Českých žen ve věku 30-34 let pracuje přibližně 60 %. Evropský průměr je 75 %. Česká republika v tomto ohledu patří mezi státy s nejnižším počtem pracujících žen. V Portugalsku pracuje téměř 80 % žen. Tato studie byla vypracována ekonomy z institutu IDEA, CERGE-EI. Existuje celá řada důvodů, která může tato čísla ovlivňovat. Jedním

z nich je nedostatečná kapacita pro umístování dětí do školek. V tomto případě pak nemá žena možnost se do práce vrátit. Řešením by mohla být možnost zkrácených úvazků. Tato možnost je silně rozšířená například v Rakousku. Nevýhodou však je, že pokud žena požádá o snížení svého úvazku v době péče o dítě, nemá poté nárok na plný úvazek jako před mateřstvím. Podporou pro zvýšení zkrácených úvazků bylo zavedení 5% slevy na pojistném (Vokurková, 2023).

1.5.2 Lidé 50+

V pracovním kolektivu se střetává několik generací. Ke každé generaci je třeba přistupovat různými způsoby. Stejně tak jednotlivé generace nabízejí pro firmy jiné přínosy.

Pracovníci, kteří se nachází ve věku 50 a více let, se hůře přizpůsobují technologickým trendům, které stále více nastupují. Důsledkem může být snížení jejich produktivity a celkového pracovního výkonu především tam, kde jsou technologie velkou součástí. Tito lidé jsou silnými nositeli zkušeností a tacitních informací. Důležitým bodem je mezigenerační spolupráce. Pracovně starší lidé mohou novým a mladým zaměstnancům pomocí různých metod (např. mentoring) poskytnou své zkušenosti, které v průběhu let nasbírali a nejsou nikde dohledatelné (Vrabcová & Urbancová, 2023).

Největšími přednostmi této skupiny jsou zkušenosti, tacitní znalosti a další dovednosti. Nelze opomenout také stabilitu, spolehlivost a odpovědnost. Seznam předností by mohl být podstatně delší. Praktické znalosti jsou na vyšší úrovni, než jsou poznatky teoretické. Mezi negativa patří snížená technologická znalost (počítače, internet, telefony), nastávající stáří a tím zhoršení zdraví a fyzické kondice nebo také jazyková znalost. Lidé, kteří se v tomto věku snaží najít jiné zaměstnání, jsou velmi často díky těmto negativům diskriminováni. Firma však může uplatnit několik korektivních opatření, kdy bude dosaženo využití silných stránek této skupiny (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016).

Pro firmy je a v budoucnu ještě více bude důležité ocenit přínosy, které tato skupina nabízí. Ve firmách bude muset dojít k určité restrukturalizaci a upravení prostředí takovým způsobem, ve kterém se tato skupina bude moci nadále rozvíjet, protože představuje silnou skupinu, která vlastní nedocenitelné znalosti a know-how.

1.5.3 Lidé se zdravotními či psychickými problémy

V dnešní době se objevují výsledky mnoha výzkumů, které více či méně potvrzují nárůst psychických i zdravotních problémů v návaznosti na pandemii Covid-19.

Tito lidé potřebují ve svém zaměstnání úpravy pracovního prostředí a v mnoha případech také odlišný přístup. Vše záleží na dané diagnóze. Spousta typů psychických onemocnění přináší řadu pozitivních vlastností jedince (např. disciplína, preciznost), ale objevuje se mnoho negativ (zhoršená komunikace, sociální fobie). Dle zdravotního stavu je vhodné nastavit fyzickou náročnost práce (Vrabcová & Urbancová, 2023).

1.5.4 Absolventi školy bez praxe

Ročně přichází do pracovního života několik tisíc lidí. Situace na pracovním trhu pro ně však není ideální.

Od roku 2021 pokračuje trend, kdy jsou absolventi škol bez praxe nejvíce ohroženou skupinou. (Prokopcová, 2022). Lidé narození mezi lety 1990 a 2005 pocítili v pandemii Covid-19 ztrátu zaměstnání více, než tomu bylo u jiných skupin. U této mladé skupiny v roce 2020 klesla celosvětová zaměstnanost o 9 % oproti předchozímu roku. Zaměstnanost starších skupin klesla o 3,7% (HRForum, 2022). Během posledních dvou let se v Evropě zvyšovala míra nezaměstnanosti, která se objevila také v České republice. Pozice absolventů se tedy ještě více zhoršila (Prokopcová, 2022).

V České republice je několik firem, které se na absolventy přímo i nepřímo zaměřují. Existuje mnoho talentových programů. Jiné firmy se snaží dopřát stále studujícím lidem dostatečný prostor mezi školou a prací. Spousta z nich se snaží vyhledat studenty od začátku studia na vysoké škole a vychovat si je tak pro své vlastní potřeby (Prokopcová, 2022).

Bariérou pro nástup do zaměstnání pro absolventy bez praxe je značný rozpor mezi dosaženým vzděláním a požadavky nabízeného pracovního místa (Vrabcová & Urbancová, 2023).

V tomto případě musejí jít obě strany naproti. Ze strany firem je důležité vytvářet prostředí pro studenty, anebo snížit své požadavky na určitá pracovní místa, především co se praxe týče. Existuje mnoho firem, které vědí, jak s touto skupinou pracovat a ostatní by se jimi mohli do budoucna inspirovat.

1.5.5 Přistěhovanci

Velkým tématem v dnešní době je také skupina přistěhovalců.

Česká republika stále pociťuje nedostatek lidí v určitých pracovních oborech. Většinou se jedná o práce v gastronomii, na stavbách nebo v průmyslových továrnách. Existuje mnoho pozic, ve kterých čeští obyvatelé pracovat nechtějí. Tyto pozice však musí někdo vykonávat a většinou se jedná právě o přistěhovance. Mnoho firem má zkušenost, že bez těchto lidí by firma nemohla vůbec fungovat. V České republice jsou nastaveny kvóty, které jsou navázány na cizinecký zákon. U tohoto zákona se počítá s úpravou a digitalizací od roku 2026 (Horáček, 2023).

Velmi silně ovlivnila situaci probíhající válka na Ukrajině. V tomto případě přišlo do České republiky více než 200 000 uprchlíků. Mezi těmito čísly se objevují primárně ženy a děti. Důležitá je integrace do firmy, která pokud nebude provedena správně, může vyústit v problémy, jako je například odchod klíčových zaměstnanců (Hubálková, 2022).

Zmíněné informace potvrzují, že přistěhovanci jsou pro Českou republiku v určitých pracovních oblastech velmi důležití a je nutné těmto lidem porozumět, správně je do firmy začlenit a nastavit vhodné podmínky.

1.5.6 Gen Z

Další skupinou, kterou je třeba zmínit, je Generace Z. To, jaké ročníky do této generace spadají, se dle autorů mírně liší. Nejčastěji se udává, že se jedná o ročníky 1995 až 2010.

Tato generace je mnohdy brána jako nespokojená, zhýčkaná a chtějící od svých zaměstnavatelů plno benefitů, a především vysoké finanční ohodnocení za vykonávanou práci. Takovéto předsudky tuto generaci často provází na trhu práce v České republice. Starším ročníkům z této generace je přes 20 let, a jsou již v mnoha případech zařazeny do pracovního života. V roce 2023 byl proveden výzkum, který měl potvrdit či vyvrátit, zda jsou tyto předsudky oprávněné. Odpověď je ne. Výsledky výzkumu, který prováděla společnost UP ČR, lze shrnout do těchto bodů:

- Nejčastěji diskutovaným bodem je právě finanční ohodnocení. Z průzkumu vyplývá, že Generace Z si klade stejné požadavky a důraz na finanční ohodnocení a pracovní úspěch jako celková populace v České republice. Tato generace je naopak více motivována k dosažení svých cílů.

- Druhým bodem, který průzkum zmiňuje, je flexibilita práce. Generace Z je větším zastáncem flexibilní pracovní doby, než je tomu u celkové populace. Je zde zvýšená poptávka po možnosti práce z domova, kombinaci práce z domova a z kanceláře nebo flexibilní začátek a konec pracovní doby.
- Další oblasti jde zahrnout pod společenskou odpovědnost firem a rovnosti pohlaví. Generace Z mnohem více řeší otázky rovnosti pohlaví, výskytu diskriminace na pracovišti. Rovnost velmi často považují za základ. Dále sem spadá ekologická udržitelnost, konkrétně to, jakým způsobem firmy k této otázce přistupují (Mahdalová, 2023).

Generace Z může být díky těmto předsudkům, které jsou velkou součástí diverzity jako takové, z pracovních pozic vyškrtávána. Naopak tito lidé mohou přinést do firem mnoho zajímavých poznatků, jelikož oplývají technologickou zručností, rádi se učí nové věci, které podporují jejich osobní rozvoj a mnoho dalšího. Průzkum, který byl v roce 2023 proveden, tyto předsudky vyvrací.

Druhým pohledem je však průzkum poradenské firmy Randstad (Magazin.aktualne.cz, 2022). Tento průzkum byl proveden mezinárodně, a ne pouze v České republice jako průzkum předchozí. Přináší opačný vhlad na situaci.

Do průzkumu bylo zapojeno 35 tisíc respondentů z řad Generace Z a z řad mileniálů. Všichni, kteří se průzkumu účastnili, byli v tu chvíli v pracovním poměru v zaměstnání. Zásadním bodem průzkumu je zjištění, že až 56 % respondentů by raději opustilo své zaměstnání v případě, kdy by měli na úkor zaměstnání přijít o svůj osobní život. Dále 43 % respondentů bere velmi vážně otázku environmentálních problémů. Ve chvíli, kdy by jejich zaměstnavatel měl odlišné názory na tuto problematiku než oni, do práce by vůbec nenastoupili. Dalším 41 % by vadilo, pokud by firma neřešila rovnost pohlaví a diverzitu (Magazin.aktualne.cz, 2022).

Ve světovém měřítku kladou mladší generace důraz na názory a postoje dané firmy. To potvrzuje i průzkum, který byl proveden v České republice.

1.5.7 Osoby zdravotně postižené

Diskriminovanou a opomíjenou skupinou jsou osoby se zdravotním postižením.

„Osobou se zdravotním postižením (dále jen „OZP“) je fyzická osoba, která je orgánem sociálního zabezpečení uznána invalidní ve třetím stupni [...]. Invalidní v prvním nebo

druhém stupni [...] nebo osoba zdravotně znevýhodněná [...].“ (Úřad práce, 2023). Zaměstnání těchto osob je podpořeno ze strany státu. Je možné čerpat slevu na dani, další finanční příspěvky na zaměstnání OZP, příspěvek na zřízení pracovního místa, příspěvek na úhradu provozních nákladů, a to vše v rámci OZP. V České republice je také nastavena podmínka, kdy firmy s více než 25 zaměstnanci mají povinnost zaměstnávat OZP v podílu 4 % na celkovém počtu zaměstnanců (Úřad práce, 2023).

V České republice lze odlišit dvě skupiny příležitostí na trhu práce pro OZP:

- Individuální přístup – jedná se o sledování produktivity práce, kdy se OZP nebo spíše její hendikep považuje za omezení při výkonu práce.
- Sociální přístup – zde je jako překážka bráno prostředí, které není přizpůsobeno pro OZP (Vrabcová & Urbancová, 2023).

I zde je třeba upravit pracovní prostředí takovým způsobem, ve kterém tato skupina lidí bude moci být začleněna do organizace jako plnohodnotný člen.

Určitě bychom našli mnoho dalších skupin, pro které budou charakteristiky vypadat podobně. Výše zmíněné skupiny jsou nejprobíranějšími a firmy nejčastěji řeší právě je.

1.6 Charta diverzity

Jedním z důležitých dokumentů diversity managementu je bez pochyby Evropská Charta diverzity. Tato charta je podporována Evropskou komisí. Slouží k podpoře diverzity ve firmách. Cílem je, aby firmy dbaly na vytvoření takového pracovního prostředí, kde se všichni zaměstnanci budou cítit dostatečně doceněni bez ohledu na jejich vzájemné rozdíly, které vychází z podstaty diverzity. V Evropě ji podepsalo přibližně 14 400 zaměstnavatelů. V České republice je charta oficiálně evidována od listopadu 2014 (Charta diverzity, n.d.b).

Znění české Charty diverzity říká, že pokud chce být firma efektivní a úspěšná, musí podporovat odlišnost lidí. Charta se odkazuje na změny způsobené globalizací, změny na trhu práce nebo demografické změny. Toto uvědomění vede k vytváření dlouhodobých a prosperujících vztahů jak ke klientům, tak k zaměstnancům. Cílem je také umožnit každému člověku, aby se mohl rozvíjet bez ohledu na to, v čem se nachází jeho odlišnosti od ostatních a takové prostředí pro své zaměstnance vytvářet. Diverzita by měla být vnímána jako zdroj inovací a možností strategického rozvoje (Charta diverzity, n.d.c).

V České republice mezi signatáře patří například firmy Česká spořitelna, LEGO Czech Republic and Slovakia, McDonald 's, IKEA, Komerční banka, Microsoft, Albert, Vodafone, Lidl, Pivovary Staropramen a mnoho dalších. (Charta diverzity, n.d.d).

Na obrázku 3 můžeme vidět, jak si Evropané uvědomují důležitost diversity managementu a vnímají ho jako vzájemně prospěšný.

Obr. 2: Evropský postoj k diverzitě



Zdroj: Charta diverzity (n.d.a)

1.7 Přístupy k diversity managementu

Každá společnost si může vybrat, jakým způsobem bude přistupovat k diversity managementu. Jsou definovány 4 základní přístupy.

Prvním přístupem, kterým lze na diverzitu nahlížet je *ignorace diverzity*. Diverzita v organizaci nemá svoje místo, není pro ni důležitá, jsou řešena právní hlediska. Druhým přístupem je *počátek zabývání se diverzitou*. V této fázi se začínají objevovat konflikty, firma by se měla zaměřovat na určité skupiny a jejich ochranu, jsou zavedena školení v oblasti diverzity. Třetím přístupem je *budování kladného přístupu*. V tomto přístupu firma pocítuje přínosy ze zavedení diverzity, dochází ke snižování konfliktů. Poslední fází je *řešení problémů diverzity a vytvoření inkluzivní kultury*. V tuto chvíli je diverzita plnou součástí organizace, vzniklé problémy jsou řešeny proaktivním způsobem, je zapojena vzájemná spolupráce zaměstnanců a organizace dosahuje lepších výsledků. (Mathis & Jackson, 2011).

Přístupů organizace k diversity managementu může být ještě několik, respektive tyto čtyři zmíněné by se daly rozdělit na ještě podrobnější přístupy. Ignorace diverzity je v dnešním světě téměř nemožná, avšak mnoho firem nebere rozmanitost jako důležitou součást firemní strategie a neuvědomuje si její přínosy. Firmy mohou postupovat od jednoho bodu k druhému. Zásadním bodem je především uvědomění si, jaké výhody z řízení diverzity plynou a co může firmě přinést. Každá firma bude mít své tempo a způsob, jakým se bude danému přístupu věnovat. Důležitá však zůstává podpora od vrcholového managementu firmy.

1.8 Změny v oblasti diversity managementu

Jedním z důvodů, proč došlo v posledních desetiletích k rozsáhlému rozvoji diversity managementu, je souběh několika navazujících okolností. „Mezi tyto okolnosti lze zařadit především:

- globalizaci,
- demografické změny,
- růst počtu přistěhovalců a
- měnící se role ženy“ (Seliverstova & Pierog, 2021).

Podstatnou část tvoří demografické změny jako například stárnoucí populace nebo větší množství pracujících žen. Tyto změny přinášejí trendy do oblasti diverzity na pracovišti. Mezi tyto trendy lze zařadit rovnost v rámci platu nebo přístupu k jednotlivcům, uvědomění si, že každá z generací má jiné potřeby, cíle a hodnoty. Nelze opomenout také větší zájem o možnosti vzdělávání nebo nalézt optimální kontrast mezi osobním a pracovním životem. (Plummer, 2018).

Aktuální vývoj jde velmi rychle dopředu a mnoho technologií, informací a možností je dostupné téměř každému. Komunikace je možná v rámci celého, a i díky tomu je možné vytvářet ve firmách mezinárodní týmy. V tomto globalizovaném světě je možnost nevyužití diverzity téměř nemožná.

1.9 Hrozby diverzity

Tato kapitola popisuje potencionální hrozby, které může diversity management přinést, pokud je jeho řízení nedostatečné.

Potencionálními problémy jsou:

- Stereotypizace – skupině, do které spadají jednotlivci (např. starší lidé, ženy) jsou automaticky přiřazeny určité rysy chování pouze na základě stereotypu nebo předsudku.
- Genderové stereotypy – spojování žen s určitými pozicemi či zaměstnáními. Dále sem lze zařadit posuzování mužského chování jako „správného“ a ženského chování jako „nadřazeného“ nebo „panovačného“.
- Diskriminace – je aktivní vystupování vůči jednotlivci nebo celé skupině. Diskriminace je zákonem zakázána.
- Tokenismus – jedná se o způsob, kdy společnost začlení určitou menšinu převážně do teď nezačleněných skupin. Pomocí tohoto začlenění se snaží vyvolat pocit, že pro rovnost je uděláno dost.
- Etnocentrismus – způsob nahlížení na jiné skupiny, ve kterých se nenacházím „z vrchu“ (Dessler, 2020).

Existuje také další výčet, který se zaobírá stejným problémem.

Mezi další rizika lze zařadit také:

- Bránění produktivitě – v případě, že nejsem schopen pochopit, že jedinečnost lidí nebo týmů je třeba využívat pro svůj prospěch, může naopak dojít ke vzniku překážek (např. předsudky).
- Vznik konfliktů mezi dvěma odlišnými skupinami (např. jiné pohlaví, věk).
- Nejednotnost komunikace a nejednoznačný způsob vyjadřování – ne vždy ve všech kulturách dochází k pochopení, stejnému významu slov nebo kontextu (Hubbard, 2004).

Všechny tyto body mohou vést k nespravedlivé preferenci při výběru pracovníků, ať už při pohovorech nebo výběru do týmů.

Za další překážku lze považovat také:

- Společenské tradice, tedy společností zažitě – pod tímto pojmem si lze představit spojitost určitých povolání jako čistě ženské povolání nebo odmítání starších lidí pro fyzicky náročnější práce.
- Velmi důležitou překážkou je nedostatečná informovanost, a tedy nedostatečný důraz kladený na dopad rozmanitosti v pracovním prostředí. V případě uvědomění může organizace dosáhnout velmi vysokého výkonu.

- Posledním, ale neméně důležitým problémem jsou také stereotypy (Hubbard, 2004).

Další autor (Wilton, 2019) definuje hrozbu diversity managementu z jiného pohledu, a to z pohledu manažerů. Někteří manažeři přistupují k diversity managementu kladně pouze v případě, kdy diverzita přináší výhodnější dosažení cílů organizace. Ve chvíli, kdy diverzita nepřináší ekonomický užitek, je brána jako nedostatek. Druhým typem problému může být přístup jak HR manažerů, tak klasických liniových vedoucích. Diversity management může přinést problém v rámci rozhodování. Je důležité brát na vědomí, jak chování k jednotlivci nebo celé skupině mohou vnímat ostatní. Odlišné chování může vést znovu k určité nespravedlnosti mezi ostatními.

Diverzita všeobecně přináší mnoho pozitiv, ale obsahuje také hrozby, které mohou vzniknout, pokud není efektivně řízena. Problémem jsou určité vzniklá nedorozumění a konflikty, které mohou vycházet z mnoha aspektů diverzity. Stejně tak jsou velkou hrozbou zavedené stereotypy. Je nutné mít správně zavedenou komunikaci, podporu a vedení. Cílem firmy by mělo být vytváření takového prostředí, kde budou hrozby minimalizovány, například prostřednictvím školení nebo efektivních politik ve firmě.

1.10 Příležitosti diverzity

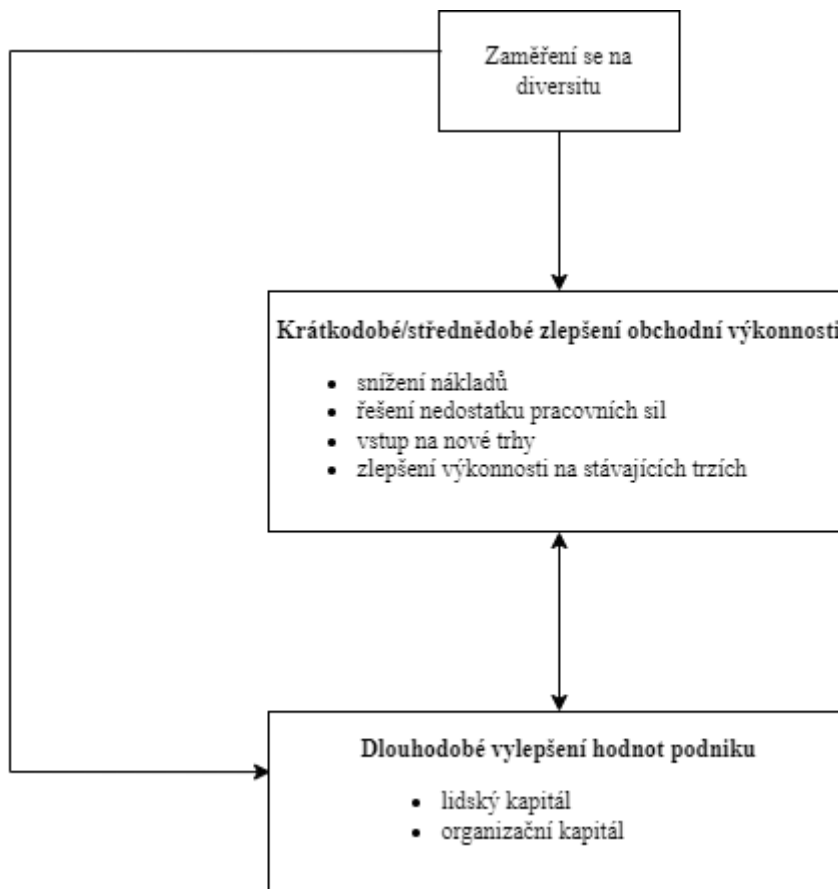
K příležitostem může dojít ve chvíli, kdy je diverzita řízena správně a efektivně. Především, pokud jsme si vědomi výhod, které přináší.

Jednou z hlavních příležitostí, proč se diversitou zaobírat je konkurenční výhoda. Rozmanitost jednotlivých skupin nebo jednotlivců ve skupinách může přinést jedinečnou konkurenční výhodu. Pokud porozumím odlišným kulturám ve světě, mohu lépe expandovat na nové trhy, protože budu schopen lépe pochopit jejich potřeby. Pokud dosáhnu jednotného pochopení diversity v podniku, zvýším tím také spokojenost zaměstnanců. Lépe bude fungovat spolupráce. Individuální odlišnost vede ke kreativnímu a inovativnímu myšlení (Hubbard, 2004).

V roce 2003 byl proveden výzkum, který měl mimo jiné za úkol zjistit, jaké přínosy přináší diversity management. Byly identifikovány dva druhy ekonomických přínosů, kterých je dosahováno, pokud je diversity management správně používán. Základní rozdělení je na dlouhodobé a krátkodobé/střednědobé časové hledisko.

- Dlouhodobé hledisko – hmotná či nehmotná aktiva, která chceme posílit. Jejich posílení přinese společnosti vyšší konkurenceschopnost nebo schopnost tvořit stabilní cash-flows (peněžní toky). Tato oblast je hůře měřitelná.
- Krátkodobé/střednědobé hledisko – sem patří mimo jiné zlepšení toku peněz prostřednictvím lepší výkonnosti nebo snížením nákladů. Tato oblast je jednodušeji měřitelná (Centre for Strategy & Evaluation Services, 2003).

Obr. 3: Ekonomické přínosy diversity managementu



Zdroj: Zpracováno dle Centre for Strategy & Evaluation Services (2003, zpracování vlastní, vlastní překlad).

Další autor uvádí, že diverzita musí být propojena s cíli společnosti a její strategií. Pomocí diversity lze snížit náklady, které mohou být vynaloženy na potenciální spory ohledně diskriminace zaměstnanců. Dále nám diverzita pomáhá hledat nové nápady ze strany zaměstnanců z odlišných prostředí, díky kterým můžeme znovu podporovat konkurenceschopnost firmy. Diversity management přináší také zvýšení podílu na trhu, který lze získat díky novým zákazníkům (Mathis & Jackson, 2011).

Jiný autor (Wilton, 2019) rozděluje přínosy diversity managementu na dvě skupiny. První z nich je spojen s talenty, které hledají dané organizace. Konkrétně jde o jejich získání, udržení a motivování. Je potvrzena souvislost mezi organizací využívající diversity managementu a určitou atraktivitou pro úspěšné zaměstnance. Lze říci, že jedinci, kteří jsou označováni jako talenty nebo lidé s vysokou úrovní schopností, preferují organizace, které jsou více progresivní a řeší otázku diversity managementu. Diversity management může snížit negativní morálku, dovednostní mezeru nebo náklady na odměňování. Diversity management je brán jako klíčový prvek k posílení značky zaměstnavatele. Druhou skupinou je oblast širších výhod díky zaměstnávání lidí různorodých skupin. Tyto skupiny přináší organizaci vyšší kreativitu a úroveň inovace. Díky tomu dochází k nárůstu klientů a zákazníků, firma se stává více konkurenceschopnou a v rámci měnícího se světa umí lépe reagovat na demografické změny a identifikovat, a především využít nové příležitosti.

Diverzita ze své podstaty přináší více výhod než nevýhod. Všechny přínosy plynou z hlavního bodu, kterým je dosažení konkurenčních výhod a dlouhodobé udržitelnosti. Dále se zde však objevuje větší množství inovace nebo kreativity, firma se stává zajímavější jak pro své potenciální zaměstnance, tak zákazníky. Dochází také ke snížení fluktuace zaměstnanců, jelikož se zaměstnanci ve své práci cítí docenění.

1.11 Implementace diversity managementu

Další kapitola je věnována zavádění diversity managementu do firem. Postup, který bude níže zmíněn, obsahuje určité kroky, kterými se firma může inspirovat. Nejedná se o jednotný způsob, který je možno využít ve všech firmách. Tyto kroky lze různými způsoby upravovat a transformovat do vlastních potřeb organizace. Dále lze také vycházet z příkladů implementace konkrétních firem.

Tato kapitola se věnuje jednomu vybranému přístupu, kterým lze diversity management implementovat. Způsobů samozřejmě existuje několik. Nejčastěji se kopírují takzvané best practices jednotlivých firem.

1.11.1 Implementace u malých a středních firem

Tento postup je pro malé a střední podniky, které musejí v rámci velikosti firmy přizpůsobit implementaci samotnou.

1. Analýza – zjistit aktuální situaci podniku, jeho silné a slabé stránky, potřeby a problémy.
2. Nábor – u tohoto typu firem je směr udáván majitelem podniku. Ten může vědomě či nevědomě v rámci náboru diskriminovat určité skupiny lidí. Mělo by dojít ke shodě mezi potřebami podniku a potřebou daných zaměstnanců.
3. Nové trhy – ve chvíli, kdy firma nemá určitou rozmanitost ve svých zákaznících, zaměřuje se pouze na známý trh. Jakmile podstoupí možné kroky k diverzitě (potřeby jiných skupin, nová média, přístup ke specifickým skupinám), získá tak přístup k novým trhům.
4. Potřeby klientů a zákazníků – tyto potřeby by měly stát v popředí stanovené firemní strategie. Ve chvíli, kdy firma bude umět reagovat na složení a potřeby svých zaměstnanců, bude schopna se lépe přizpůsobovat měnícím se potřebám zákazníků.
5. Interní komunikace – malé a střední podniky sužuje nedostatečná míra komunikace. V případě, že firma vytvoří takové prostředí pro komunikaci, kde bude možné šířit různorodé myšlenky a pohledy, dojde např. k vyšší motivaci zaměstnanců.
6. Image a reputace – pokud firma bude prosazovat diverzitu v rámci své firmy, může si díky tomu zvýšit také reputaci v rámci PR.
7. Vyhodnocování – důležitou stránkou je vyhodnocení, jaké náklady a přínosy plynou z prosazování diverzity.
8. Externí podpora – malé a střední firmy dost často nemají takové znalosti a informace, s kterými by tento proces mohly zvládnout. Proto je důležité využít služeb externích odborníků (Keil a kol., 2007).

V této kapitole je zmíněn pouze jeden možný způsob, kterým lze diversity management zavést do firmy. Jedná se o možný návod či kostru. Žádný z postupů nezaručí správný a úspěšný průběh implementace. Vše záleží na dané firmě, její velikosti, počtu zaměstnanců, jejích cílech a strategii. Klíčovou částí je podpora ze strany vedení společnosti, bez které by provedení nebylo možné.

1.11.2 Diverzity audit

Součástí celého tématu je také audit diverzity. Jedná se o nástroj určité kontroly a zpětné vazby v této oblasti.

Audit diverzity je jedním z nástrojů, jak zjistit a zanalyzovat situaci v rámci diverzity v dané firmě. Metod, kterými může být realizován, je několik. Tyto metody mohou být jak kvalitativní (výzkum postojů a organizačních procesů – dotazník, polostrukturované rozhovory), tak kvantitativní (statistická analýza složení pracovní síly) nebo jejich kombinace (Maříková, Formánková, Křížková & Čermáková, 2015).

Diverzity audit slouží k odhalení problémů organizace a identifikaci organizační kultury. Hledá odpovědi na otázky, které souvisí s řízením lidských zdrojů (vzdělávání, motivace...). Audit si klade za cíl zanalyzovat celou situaci ve firmě. Výstupem auditu je auditní zpráva, která obsahuje oblasti, které jsou pozitivní a firma by je měla dále rozvíjet. Stejně tak obsahuje negativní zjištění, u kterých je třeba vytvořit daná opatření, která situaci napraví nebo zlepší. Tento audit by měl být prováděn auditním týmem, který může být tvořen jak členy firmy, tak najatými externími pracovníky. Lidé, kteří budou tvořit auditní tým, musí splňovat určité požadavky. Mezi tyto požadavky lze zařadit určité znalosti o dané problematice nebo schopnosti (např. analytické). Důležitou podmínkou auditu je diskrétnost. Pokud bude audit provádět externí tým, dostane organizace objektivní a nezkreslený pohled. Tento tým také bude mít více zkušeností z již prováděných auditů v jiných firmách. V rámci externího týmu je možné lépe přizpůsobovat audit daným podmínkám firmy. Výhodou je také větší sdílnost dotazovaných. U interního týmu je celý proces poněkud složitější, jelikož musí být předem definováno několik jasných bodů, které je třeba později dodržet. Samotný proces lze rozdělit na dvě části, a to na část přípravnou a část realizační (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016).

Diverzity audit slouží pro získání výsledků a přehledu celé situace v rámci diverzity. Dost často je získáván díky zpětné vazbě od vlastních zaměstnanců. Je možné využít jak služeb externí firmy nebo si audit dělat interně. Tento nástroj je efektivní způsob, jak tuto kontrolu provést. Přináší jasné a srozumitelné výsledky, s kterými se dá dále pracovat.

Jako zajímavost lze uvést, že existuje žebříček nejlepších 50 firem, které se aktivně věnují diverzitě. Firmy se hodnotí v 6 hlavních oblastech, mezi které patří například transparentnost údajů nebo zásady a postupy spravedlnosti. V roce 2023 mezi top 5 firem

patří Mastercard, Medtronic, The Hershey Company, Toyota North America a Eli Lilly and Company. Žádná z českých firem se na žebříčku nevyskytuje (FAIR360, 2023).

1.12 Age management

Téma diversity managementu úzce souvisí s tématem age managementu.

„Age management můžeme zjednodušeně definovat jako řízení lidských zdrojů s ohledem na věk, schopnosti a potenciál pracovníků. Jeho hlavním principem je, aby každý pracovník měl možnost svůj potenciál využít a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku.“ (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016, s.188).

Ve firmě velmi často dochází ke střetnutí více generací. Organizace by měla být schopna vytvářet takové prostředí, ve kterém se budou moci realizovat všechny generace. Ke každé generaci je nutný jiný přístup, jiná forma komunikace a podobně. Ze spolupráce generací, podpory, střetu různých perspektiv, různých znalostí a dovedností mohou firmy pouze těžit (Vrabcová & Urbancová, 2023).

Je velmi důležité se age managementu ve firmě věnovat. Každá generace může přinést zajímavé poznatky a svoji jedinečnost.

2 Představení jednotlivých podniků

V této části diplomové práce jsou představeny firmy, které jsou dále analyzovány v praktické části práce. Jedná se o základní informace, které jsou volně dostupné na jejich stránkách nebo jsou dostupné na stránkách justice.cz. Představena je především velikost dané firmy, počet zaměstnanců, typ firmy a také nabídka služeb a produktů.

2.1 LaserTherm s. r. o.

Centrální budova společnosti LaserTherm s. r. o. sídlí v obci Vejprnice, která se nachází přibližně 16 kilometrů západním směrem od města Plzeň. Zabývá se především implementací laserových technologií a průmyslovou automatizací v oblasti zpracování kovových materiálů a také stavbou systémů na zakázku v jednotlivých firmách. Druhou částí je výroba zakázek na vlastních výrobních strojích. Důležitou součástí je vlastní výzkum a vývoj v oblasti průmyslové robotizace a laserových technologií (LaserTherm, 2023e).

Společnost nabízí několik základních produktů jako jsou laserové hlavy, mobilní pracoviště, naváděcí systémy a další (LaserTherm, 2023g). Jak již bylo napsáno výše, jedna z činností firmy je produkce výrobních zakázek pro firmy. Součástí této služby je laserové kalení, navařování, svařování, CNC a další. (LaserTherm, 2023ch).

Dle posledních písemných informací z roku 2019 bylo ve společnosti celkem 44 zaměstnanců. (LaserTherm, 2023d). V roce 2023 podnik má 55 stálých zaměstnanců. Dále je zde zaměstnáno několik lidí na dohodu o provedení práce, jejichž počet se v průběhu roku mění. Aktuální stav je 6 (Z. Vozka, osobní komunikace, 10.10. 2023). Pro firmu je důležité zkvalitňování vlastních služeb. Jedním ze způsobů, jak tohoto zkvalitňování dosahovat, je získávání certifikátů z několika oblastí. (LaserTherm, 2023b) Firma je také součástí několika vývojových projektů, které jsou financovány jak Evropskou unií, tak městem Plzeň. (LaserTherm, 2023c).

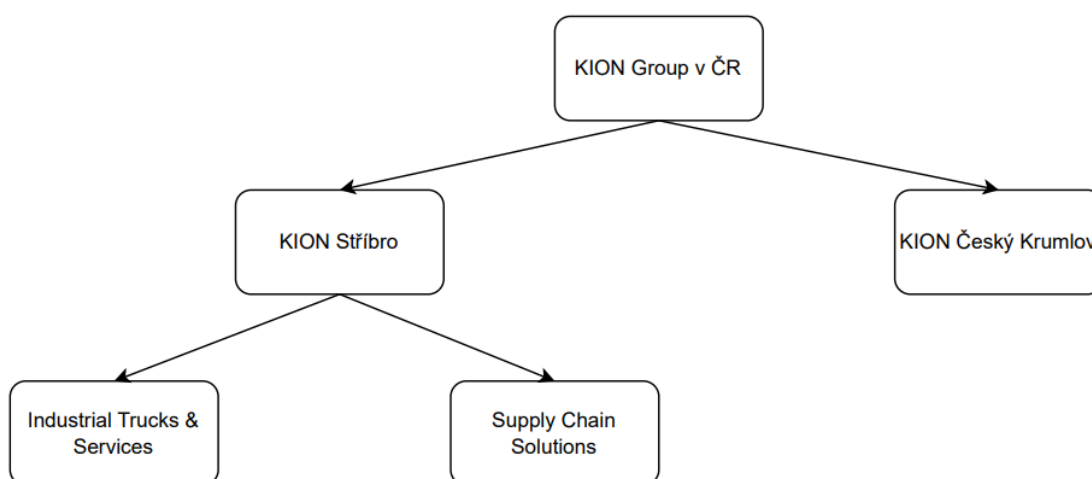
Důležitou součástí firmy je její vlastní vývoj a výzkum. Díky tomuto je firma schopna mít velkou konkurenční výhodu oproti jiným firmám. Součástí oblasti V&V jsou vlastní technologie, řešení procesních laserových hlavic a dalších systémů a výrobků, které tuto výhodu podporují. Takto rozsáhlý V&V je možný také díky spolupráci s vysokými školami, mimo jiné právě se Západočeskou univerzitou v Plzni. (LaserTherm, 2023f). Pro testování vlastních systémů, postupů a výrobků bylo zřízeno aplikační centrum, jehož

cena byla 1 milion EUR. Díky tomuto testování je firma schopna zákazníkům poskytovat velmi přesné informace o daném produktu/výrobním postupu/ekonomických ukazatelích (LaserTherm, 2023a). Další konkurenční výhodou jsou komplexní služby pro zákazníka, které jsou každému zákazníkovi připravovány na míru. Součástí této služby je i zaškolení personálu v dané firmě. (LaserTherm, 2023h).

2.2 KION Stříbro s. r. o.

V Ostrově u Stříbra sídlí další firma, která bude součástí praktické části této diplomové práce. Mateřskou společností je KION Group, jejíž sídlo se nachází v Německu. Pod KION Group v České republice spadají dvě dceřiné společnosti – KION Stříbro a KION Český Krumlov. KION Stříbro je dále rozdělen na dvě firmy (KION Group, 2023c).

Obr. 4: Schéma organizace KION Group



Zdroj: Zpracování vlastní (2023)

KION Group patří mezi zásadní světové dodavatele ve více než 100 zemích světa. Vyrábějí vysokozdvizné vozíky, ukazují znalosti ve skladové technice a také nabízejí řešení pro různé dodavatelské řetězce po celém světě (KION Group, 2023b).

V KION Stříbro jsou dva výrobní segmenty – Industrial Trucks & Services a Supply Chain Solutions. První z nich zastřešuje značku Linde Material Handling a značku STILL. Tato oblast pokrývá segment výroby vysokozdvizných vozíků a další skladové techniky. Druhý segment zastupuje značku Dematic. Tato část se zabývá řešením skladových technologií, které jsou vypracovány individuálně v rámci požadavků zákazníka. Jedná se především o logistické procesy ve výrobě, skladu či distribuci.

V těchto dvou firmách, tedy v celém kampusu se nachází v průměru 700 zaměstnanců (KION Group, 2023a).

Firemní kultura se opírá o čtyři hlavní pojmy, a to

- integrita
- spolupráce
- odvaha
- dokonalost (KION Group, 2023b).

Práce se bude věnovat konkrétně první firmě, tedy té ze segmentu Industrial Trucks & Services. V této firmě se aktuálně nachází více než 280 zaměstnanců (KION Group, 2023b). Firma disponuje moderním areálem s nejnovějšími technologiemi pro výrobu již výše zmíněných vozíků. Ve dvou halách dochází k výrobě vozíku od základního obrábění, svařování, lakování až po kompletní montáž celého vysokozdvížného vozíku. Provádějí se zde koncové testy všech výrobků. V roce 2022 došlo k rozšíření výroby také například o vidlicové vozíky. Na tomto místě můžeme také nalézt Center of Competence (zkr. CoC), neboli Centrum kompetence, které má za úkol řídit logistiku, průmyslové inženýrství a prodej (KION Group, 2023c).

2.3 Pivovary Staropramen s. r. o.

Společnost Pivovary Staropramen s. r. o. spadá do oblasti pivovarnictví a sladovnictví a je druhým největším výrobcem piva v České republice a také druhou nejprodávanější značkou českých piv v zahraničí. V rámci exportu patří mezi významné pivovarnické společnosti České republiky. Značka je dostupná v 30 zemích světa (Pivovary Staropramen, A Molson Coors Company, n.d.b).

Společnost Molson Coors je tvořena celkem z 9 společností. Jednou z nich je většinou ovládaná a plně řízená společnost v České republice, dále se nacházejí společnosti na Slovensku (2), v Kanadě (1), v Chorvatsku (4) a v Bosně a Hercegovině (1). Mateřskou společností je společnost se sídlem ve Spojených státech amerických – Molson Coors Beverage Company (Veřejný rejstřík a Sběrka listin: Pivovary Staropramen s. r. o., n.d.). Tato práce se bude zabývat pouze českou částí společnosti, a to Pivovary Staropramen, s. r. o.

Společnost Pivovary Staropramen, s. r. o. provozuje v České republice dva pivovary, a to v Praze na Smíchově a v Ostravě. Mezi základní produkty společnosti patří značky

Staropramen, Ostravar, Braník a Pernštejn. Produkty jsou doplněny o pивní mixy značky Cool a licenční prodeje značek Guinness a produktů ABI (Stella Artois, Hoegaarden, Corona) a další. (Veřejný rejstřík a Sběrka listin: Pivovary Staropramen s. r. o., n.d.).

Dle oficiální stránky Pivovarů Staropramen má společnost v roce 2023 celkem 655 zaměstnanců (Pivovary Staropramen, A Molson Coors Company, n.d.a). Organizační struktura, která je přímo podřízena řediteli společnosti se skládá z těchto oddělení:

- Marketingové oddělení
- Oddělení Sales
- Oddělení Commercial Excellence
- Oddělení Supply Chain
- Finanční oddělení
- Oddělení lidských zdrojů
- Právní oddělení a oddělení firemních záležitostí
- Nákupní oddělení (Veřejný rejstřík a Sběrka listin: Pivovary Staropramen s. r. o., n.d.).

V roce 2021 došlo k částečné reorganizaci prodejních kanálů společnosti. Vznikla nová regionální prodejní struktura, která rozdělila Českou republiku do 4 regionů (Veřejný rejstřík a Sběrka listin: Pivovary Staropramen s. r. o., n.d.).

Firma se opírá o hodnoty a principy, které jsou definovány v Our Brew. Jedná se o dokument, který definuje firemní kulturu společnosti. V dokumentu je možné se dočíst, jaký je účel firmy, její ambice. Nadále jsou zde popsány zásady práce, kdo jsou zaměstnanci této společnosti a co je třeba dělat pro úspěch firmy (Molson Coors, n.d.).

3 Praktická část

Praktická část má za cíl využít získaných teoretických poznatků o tematice této diplomové práce, tedy o aplikaci diversity managementu v jednotlivých podnikatelských prostředích. Jak již bylo zmíněno v první části práce, pohybujeme se v globalizovaném prostředí a mnoho firem si stále více uvědomuje důležitost řešení otázky diverzity a vytváření inkluzivního prostředí pro své zaměstnance, které za správných podmínek může přispět k vyšší efektivitě firmy.

Tato práce se konkrétněji zaměřuje na vnímání diversity managementu z pohledu zkoumaných firem, respektive z pohledu jejich zaměstnanců a také z pohledu HR oddělení, která mají řešení diversity managementu ve své kompetenci.

V praktické části práce je popsán hlavní cíl a také další dílčí cíle, které ho podporují nebo na něj navazují. Velmi důležitou částí je stanovení výzkumných otázek a metodologie práce, která obsahuje výběr metod nebo také výběr vzorku. V další části jsou více popsány vybrané metody výzkumu a jejich zpracování (návrh, struktura). Nedílnou součástí je analýza a rozbor dat, interpretace výsledků v rámci dané firmy, srovnání jednotlivých firem a získání odpovědí na výzkumné otázky.

Poslední částí je shrnutí získaných informací, které vzešly ze získaných dat.

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je průzkum vnímání, postojů a využití diversity managementu z pohledu zaměstnanců a z pohledu HR dané firmy.

Dílčím cílem je v každé firmě zjistit, jakým způsobem je diversity management implementován, jaké jsou používány procesy a postupy. S tímto tématem jsou také spojeny pojmy inkluze, diskriminace nebo gender pay gapu. Důležitou částí je uvědomění si jeho možných přínosů a výhod nebo také vznikajících nevýhod. Práce může být dobrou zpětnou vazbou, kdy se u jednotlivých firem mohou identifikovat vzniklé nedostatky nebo problémy.

Nezbytnou součástí je následné srovnání rozdílů/shod jednotlivých podnikatelských prostředí.

Celkově lze říci, že cílem je získat přehled toho, jak vybrané firmy využívají diversity management a jak tuto problematiku řeší. Cílem práce je také poskytnout zpětnou vazbu

zkoumaným organizacím, která jim může nabídnout vhled do aktuální situace ve firmě v rámci diversity managementu.

3.2 Výzkumné otázky

Důležitou částí práce je stanovení výzkumných otázek. Tyto otázky slouží k naplnění stanoveného cíle. S výzkumnými otázkami souvisí předem stanovené výzkumné téma.

Jako výzkumné téma se dá označit název diplomové práce. Není to však podmínkou. Ve chvíli, kdy dojde k vymezení výzkumného tématu, dochází k jasnějšímu zaměření výzkumu (tj. například lepší a přesnější práce s literaturou) a stanovení výzkumných otázek (Eger & Egerová, 2022).

Pro dosažení cíle práce jsou identifikovány dvě specifické výzkumné otázky:

1. Existuje soulad/nesoulad vnímání diversity managementu mezi personalisty a zaměstnanci firem?
2. Jak se liší využití diversity managementu ve vybraných podnikatelských prostředích?

K zodpovězení výzkumných otázek je třeba stanovit, jaké jsou vhodné metody k získání odpovědí, díky kterým lze na výzkumné otázky odpovědět.

3.3 Metodologie práce (metody, popis, výběr vzorku, analýza dat)

Pro praktickou část jsou vybrány tři firmy, jejichž charakteristika je popsána v předchozí kapitole. V každé firmě probíhá sběr následujícím způsobem. Jsou stanoveny dvě metody sběru dat. Metody jsou kombinací kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

První část je založena na polostrukturovaném rozhovoru, který je zaměřen na personalisty/personalistky. Pro tuto část výzkumu je stanoveno více otevřených otázek, jelikož praxe v jednotlivých firmách může být odlišná a uzavřené otázky by omezovaly získání přesných informací. V určitých případech je očekáváno doptávání se k některým otázkám (resp. odpovědím). Všechny tyto aspekty vedou k výběru již výše zmíněné metody. Výhodou je také možnost hlubšího rozhovoru s pracovníky, kteří mají k této tematice nejbližší.

Druhá část je založena na dotazníkovém šetření, které je navrženo pro jednotlivé zaměstnance firem.

Vzorek respondentů je v daných firmách tvořen vybranými zástupci organizací, které jsou odlišných velikostí nebo jiného odvětví.

V další části praktické práce jsou více popsány vybrané metody výzkumu, analýza, rozbor a interpretace jednotlivých výsledků, jejich porovnání a také odpovědi na výzkumné otázky.

3.4 Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor byl vybrán z důvodu menšího počtu respondentů a také z důvodu hlubšího pochopení a rozboru tématu. Lze ho označovat také jako interview.

Interview je jedna z dalších výzkumných metod, kterou lze zařadit do skupiny dotazování. Tato metoda si klade za cíl zjistit potřebná data, ale také se zaměřuje na chování respondentů. Rozhovor může být veden mezi dvěma i více lidmi, a to jak osobně (face to face), tak například online pomocí různých platforem. I zde lze najít tři typy rozhovorů: strukturovaný, nestrukturovaný a polostrukturovaný. Polostrukturovaný rozhovor může mít několik dalších formátů. Je důležité připravit vhodné podmínky. Díky této metodě lze upravovat směr rozhovoru dle potřeby tazatele – doptat se, přeformulovat otázku nebo otázku přeskočit, jelikož již byla zodpovězena apod. (Eger & Egerová, 2022).

V této práci je využita forma polostrukturovaného rozhovoru, který obsahuje jak otevřené, tak uzavřené otázky. Je prováděn online, z valné většiny pomocí MS Teams.

Návrh a struktura rozhovoru

Tato metoda je zvolena díky menší skupině respondentů. Jedná se o zaměstnance, kteří pracují na pozici HR/personalistů. Polostrukturovaný rozhovor je tvořen celkem 18 otázkami. Obsahuje 7 otevřených otázek a 11 uzavřených otázek. V některých otázkách je možné vybrat pouze jednu odpověď, u některých naopak více. Na rozdíl od dotazníku není zahrnuto škálové hodnocení. Otázky pro rozhovor byly původně vytvořeny v prostředí MS Teams, ale z důvodu lepší použitelnosti byl vybrán MS Word.

Otázky nahlížení na diverzitu a diversity management právě z pohledu HR jsou více zaměřené na jeho implementaci, podpůrné procesy a tak dále. Další součástí rozhovoru jsou otázky, které korespondují s otázkami v dotazníku. Otázky jsou stanoveny tak, aby bylo možné získat důležité informace a zjistit odpovědi na stanovené výzkumné otázky.

3.5 Dotazníkové šetření

Z důvodu většího počtu respondentů je pro získání informací od zaměstnanců firem použito dotazníkové šetření.

Dotazník je způsob sbírání dat od mnoha jednotlivců v poměrně krátkém časovém sledu. Dotazník obsahuje dopředu připravené otázky (různého druhu), na které respondenti odpovídají. Využití dotazníku je vhodné pro všechny typy výzkumů (kvalitativní, kvantitativní a smíšený). Metoda obsahuje mnoho výhod (velké množství dat, opakované použití, možnost srovnání či objektivnosti). Existuje také plno nevýhod (malá návratnost, zjistím „co“, ale ne „proč“, nemožnost kontroly). V rámci dotazníkového šetření jsou identifikovány tři typy: nestructurovaný, polostructurovaný a structurovaný dotazník (Eger & Egerová, 2022).

V této práci se jedná o dotazník, který je structurovaný, ale zároveň nestandardizovaný, tj. je možné ho aplikovat pouze v rámci tohoto výzkumu.

Návrh a struktura dotazníku

Získání kvalitních dat, díky kterým je možné odpovědět na výzkumné otázky, závisí (mimo jiné) na správné struktuře dotazníku. K tomu, aby bylo docíleno co nejvyšší možné návratnosti jsou v dotazníku zařazeny pouze uzavřené otázky nebo škálová hodnocení. Dotazník je vytvořen v prostředí MS Forms, který nabízí poměrně široké spektrum variant dotazníků, kvízů nebo pracovních postupů a velmi intuitivní prostředí pro jeho vytvoření.

Dotazník pro zaměstnance firem obsahuje 16 otázek, z toho 14 uzavřených otázek a dvě škálová hodnocení postojů ke stanoveným výrokům. Součástí dotazníků jsou jak uzavřené otázky s jednou odpovědí, tak otázky, kde je možné vybrat odpovědí více. V některých otázkách je také přidána možnost „jiné“, aby nebyl respondent nutně tlačěn k pouze stanoveným odpovědím, ale měl možnost se vyjádřit.

První část dotazníku slouží k rozdělení respondentů dle několika základních kategorií, mezi které patří věk, pohlaví, čistý měsíční příjem, národnost, oblast práce ve firmě nebo čas, po který je respondent v dané firmě zaměstnán. Součástí dotazníku jsou definice pojmů (diverzita, diversity management a diskriminace), které dopomáhají ke správnějšímu vyplnění dotazníku.

Druhá část se týká samotného tématu této práce a také otázek stanovených tak, aby bylo možné odpovědět na stanovené výzkumné otázky. Více jsou otázky rozepsány v následující kapitole.

3.6 LaserTherm s. r. o.

První z firem, která je analyzována je firma LaserTherm s. r. o. Její charakteristika je popsána v kapitole 2.1. Znění konkrétních otázek, ze kterých jsou získané odpovědi a výstupy se nacházejí v Příloha A, Příloha B.

3.6.1 Dotazníkové šetření ve firmě LaserTherm s. r. o.

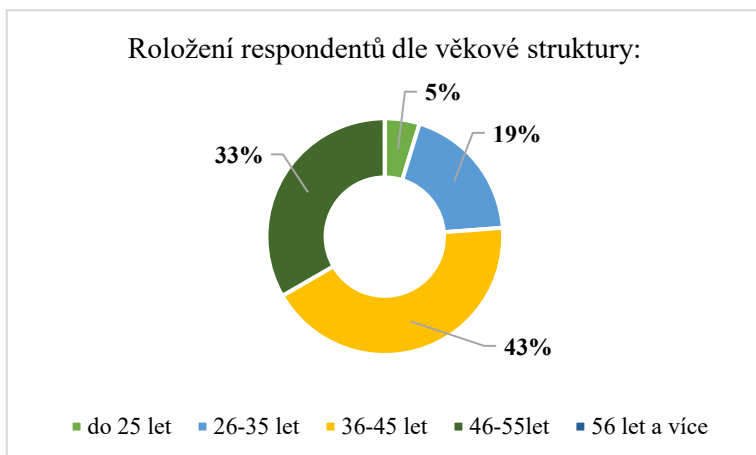
Tato podkapitola je pro přehlednost rozdělena na několik dílčích částí dle zaměření.

Základní charakteristika respondentů

Dotazník u firmy LaserTherm s. r. o. byl rozeslán mezi 25 zaměstnanců, z nichž ho vyplnilo celkem 22 respondentů. Jedná se o malý podnik, který má přibližně 55 stálých zaměstnanců. Pozic, kde mají zaměstnanci pracovní emaily a přístupy je 35. Z tohoto důvodu byl dotazník rozeslán již výše zmíněným 25 zaměstnancům. Jeden z respondentů zcela očividně neuváděl pravdivé, ale vymyšlené informace, proto byl v rámci vyhodnocení vyřazen. V rámci následného textu jsou uvedena procenta a v závorce je udáno číslo, které určuje počet dotazovaných, kteří takto odpověděli (pokud není uvedeno jinak).

Podíl žen mezi respondenty činil 19 % (4 ženy), zatímco muži tvořili 81 % (17 mužů). Nejpočetnější věková skupina (Obr. 5) se pohybuje v rozmezí 36-45 let (43 %, 9 respondentů), druhá v rozmezí 46-55 let zaujímá 33 % (7).

Obr. 5: Rozložení respondentů dle věkové struktury – LaserTherm:

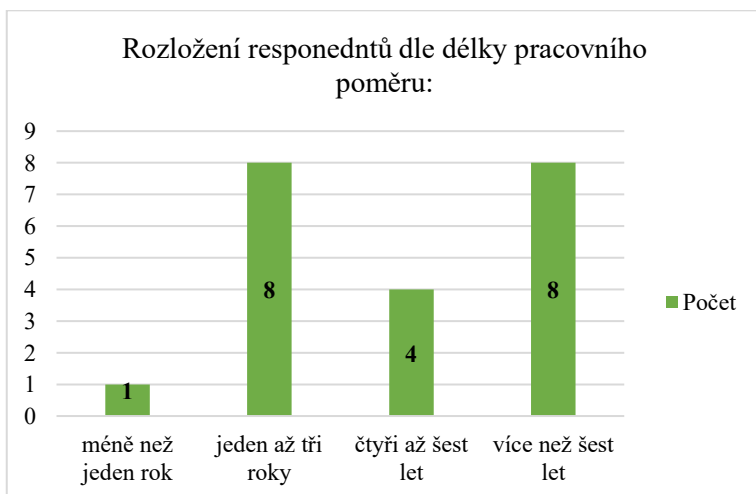


Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Měsíční čistý příjem je mezi respondenty rozdělen rovnoměrně. Byla vybrána pouze tři rozmezí, a to 35 001-45 000 Kč, 45 001-55 000 Kč a 55 001-65 000 Kč. Každá tato skupina nabývá sedmi dotazovaných. Národnost je z 95 % česká, pouze jeden respondent uvedl romskou národnost.

Poslední dvě charakteristiky vzorku jsou délka pracovního poměru ve firmě (Obr. 6) a také oblast, ve které respondenti pracují. Nejvíce dotazovaných (38 %, 8) pracuje ve firmě déle než šesti let, 33 % (7) pracuje ve firmě jeden až tři roky. Další 4 respondenti se nacházejí v rozmezí čtyři až šest let (19 %, 4) a méně než jeden rok pracují pouze 2 (10 %).

Obr. 6: Rozložení respondentů dle délky pracovního poměru – LaserTherm



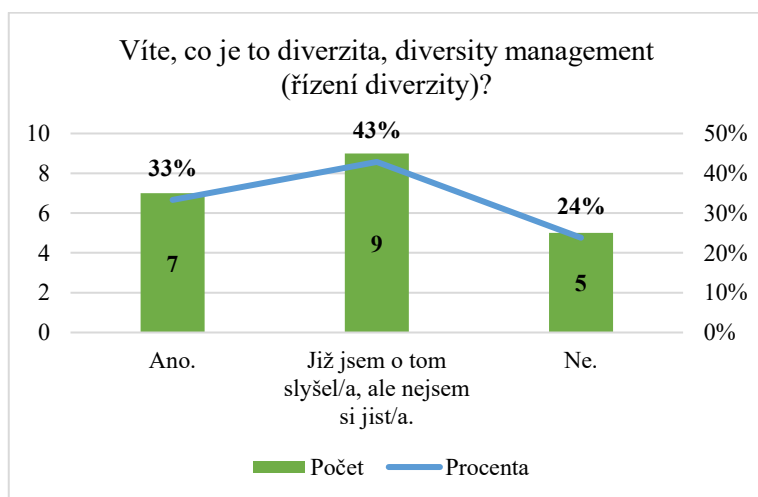
Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Celkem 10 z 21 dotazovaných tvoří THP pracovníci (48 %), následovaní managementem firmy se 7 odpověďmi (33 %). V dotazníku jsou dále 2 dělníci/dělnice, jeden provozní/obsluhující pracovník a jeden respondent uvedl možnost jiné – administrativa.

Diverzita, diversity management

První otázka (Obr. 7) má v dotazníku otevřít zkoumané téma a zjistit, jak jsou dotazovaní obeznámeni s tématem diverzity a diversity managementu. Největší část respondentů (43 %, 9) uvádí, že o této problematice již slyšeli, ale nejsou si jistí, co přesně DM znamená. Dalších 7 (33 %) uvádí, že se s tímto tématem v minulosti setkali. Zbylých 24 % neví, co toto téma obnáší.

Obr. 7: Poněť o diverzitě a diversity managementu – LaserTherm

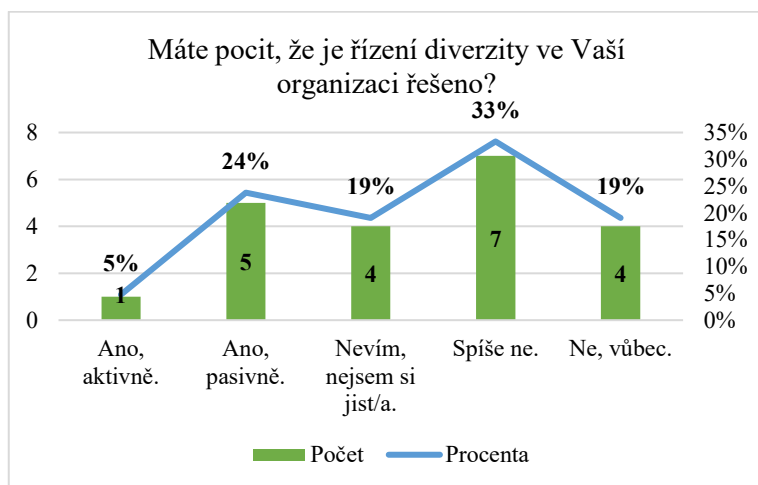


Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Celkem 5 ze 7 (71 %) zástupců managementu firmy zvolilo kladnou odpověď, tedy že ví, co DM znamená. Lze tedy usuzovat, že manažeři mají větší poněť o tomto tématu než jiní zaměstnanci. Vertikálně dolů ve struktuře firmy jsou více rozličné názory bez viditelného trendu.

Po této otázce byli respondenti obeznámeni s pojmy, jejich stručným, ale jasným vysvětlením. Největší část respondentů (33%) pociťuje, že řízení diverzity není ve firmě příliš řešeno, zatímco dalších 19 % uvádí, že není řešeno vůbec. Stejný počet respondentů (19 %) se přiklání k odpovědi, že neví, nejsou si jisti. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří respondenti, kteří uvedli, že řízení diverzity je v organizaci řešeno pasivně (24 %), pouze jeden se přiklání k aktivnímu řízení.

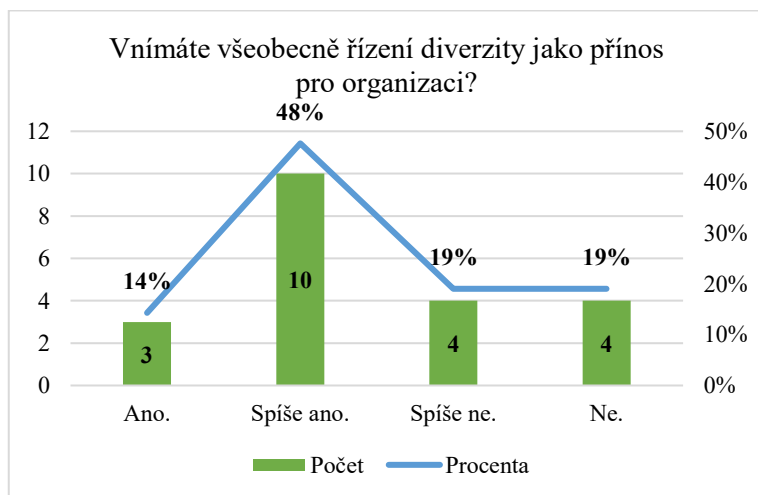
Obr. 8: Jak dotazovaní vnímají řízení diverzity – LaserTherm



Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Jak již bylo řečeno v teoretické části, řízení diverzity přináší mnoho výhod, které jsou pro firmu přínosné. Nelze však tvrdit, že to stejným způsobem berou také zaměstnanci. Otázka je zaměřena na vnímání této tematiky, jako všeobecného vnímání přínosu (Obr. 9). V tomto případě vybralo 48 % dotazovaných odpověď spíše kladnou a dalších 14 % odpověď jasně kladnou. Zbýlých 38 % je rozděleno rovnoměrně po 19 % do odpovědí „Spíše ne.“ a „Ne.“. Znovu se však ke kladné odpovědi přiklonilo 71 % pracovníků z managementu firmy. Ani v tomto případě nebyl vysledován žádný jednoznačný trend.

Obr. 9: Vnímání přínosu řízení diverzity v organizaci – LaserTherm



Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

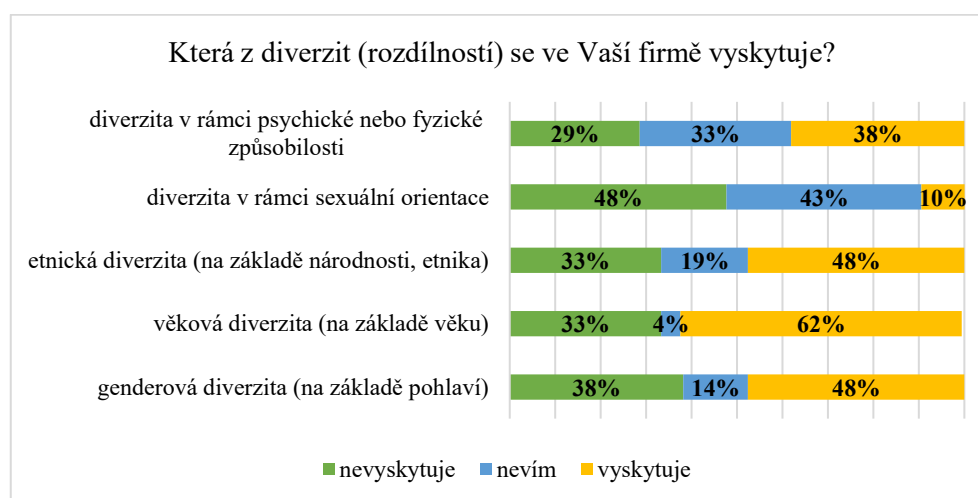
Dále je potřeba zjistit informaci o výskytu jednotlivých typů diverzit z pohledu zaměstnanců firmy. První dvě zmíněné skupiny na grafu (Obr. 10) nemusí být na první pohled jasně viditelné. V případě diverzity na základě sexuální orientace pouze 10 %

udává, že se tento typ diverzity ve firmě vyskytuje, 43 % zvolilo odpověď „nevím“ a zbylých 48 % odpovědělo „nevyskytuje“. Diverzitu v rámci psychické nebo fyzické způsobilosti vnímá jako přítomnou ve firmě 38 % dotazovaných. Naopak 29 % je toho názoru, že se ve firmě nevyskytuje a zbylých 33 % zvolilo ambivalentní odpověď.

Jako nejvíce vyskytující se diverzitu dotazovaní uvedli věkovou diverzitu, a to 62 %. Zbylých 38 % uvedlo, že se nevyskytuje. Tento výsledek může být ovlivněn tím, že z pohledu vzorku jsou zastoupeny převážně pouze dvě věkové skupiny a mladší generace ve firmě chybějí. Z 48 % vnímají respondenti také etnickou diverzitu a 33 % tvrdí, že se nevyskytuje. Dle základní charakteristiky je vzorek tvořen z 95 % českou národností. Dotazník však nebyl rozeslán do výroby, kde se tato diverzita vyskytuje nejvíce. I přesto je však etnická diverzita vnímána poměrně silně.

Poslední skupinou je genderová diverzita. Jako přítomnou ve firmě ji označilo 48 % a 38 % ji vnímá jako nevyskytující se. Znovu lze přihlídnout ke zkoumanému vzorku, ve kterém se vyskytují pouze 4 ženy, což může ovlivnit vnímání tohoto druhu diverzity.

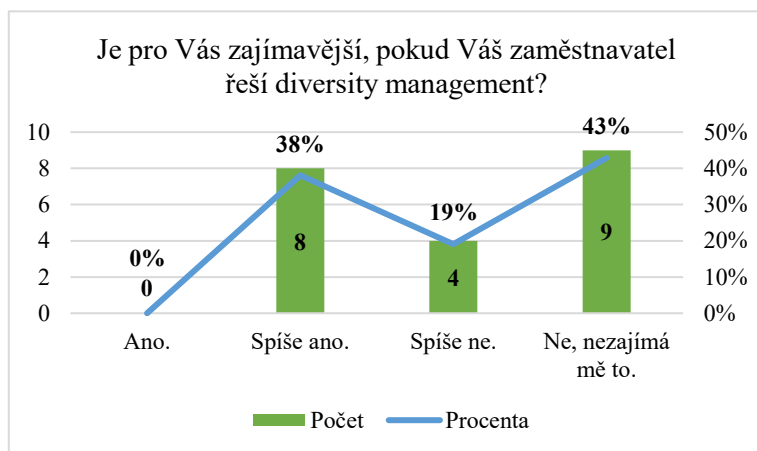
Obr. 10: Výskyt diverzit v organizaci – LaserTherm



Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Následný graf (Obr. 11) zobrazuje vnímání atraktivity zaměstnavatele ve chvíli, když řídí diversity management. Pro odpověď „Spíše ano.“ se rozhodlo 9 respondentů (38 %). Naopak 62 % dotazovaných se přiklonilo k negativní odpovědi. Největší skupinu tvořili respondenti s odpovědí „Ne.“, a to s 43 %.

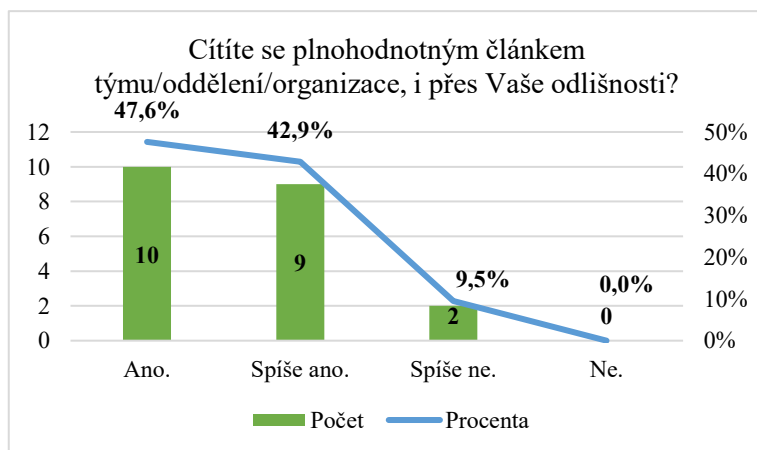
Obr. 11: Vnímání atraktivity zaměstnavatele, pokud řeší diversity management – LaserTherm



Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Z důvodu otázky pro HR (otázka 16., Příloha B) je důležité zjistit vnímání příslušnosti zaměstnanců k organizaci/týmu. Odpovědi jsou velmi pozitivní (Obr. 12) jelikož 10 dotazovaných (47,6 %) udává odpověď jasně kladnou a dalších 9 dotazovaných (42,9 %) zvolilo odpověď spíše kladnou. Celkem se tedy 90,5 % respondentů cítí ve firmě jako plnohodnotný člen. Spíše záporné odpovědi vybrali dva muži ve stejné věkové kategorii, stejné délce pracovního poměru a také s poměrně odmítavým způsobem k diverzitě. Jeden z nich také uvedl, že se ve firmě setkal s diskriminací. To může být jeden z faktorů, proč takto odpověděl. Lidé, kteří odpověděli „Ano.“, v 9 z 10 případů tvrdí, že pro ně zaměstnavatel není zajímavější v případě, že řeší diversity management, který se mimo jiné zabývá právě problematikou inkluze.

Obr. 12: Začlenění jedince do týmu/organizace – LaserTherm



Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Podstatné je znát také vnímání zaměstnanců ohledně skupin, které mohou být ve firmě znevýhodňovány. První skupinou (Obr. 13) jsou absolventi bez praxe. 76 % dotazovaných udává, že nedochází k jejich znevýhodňování, avšak ve firmě se vyskytuje pouze jeden člověk, který je věkem do 25 let, a tedy nejpravděpodobněji může ještě studovat. 15 % však nabývá pocitu, že k takovému znevýhodňování dochází.

Druhou skupinou jsou lidé starší 50 let. Zde se 62 % přiklání k odpovědi, že k jejich znevýhodňování nedochází. Zbylé rozdělení je stejné jako u předchozí skupiny, tedy 5 % odpovídá „spíše ano“ a 10 % „ano“. Věkovou skupinu 46-55 let si vybralo 7 respondentů. Nelze určit, zda se ve firmě nacházejí lidé starší 50 let.

Poslední skupinou jsou ženy s malými dětmi. Kladnou odpověď vybraly 2 ženy věkové kategorie 26-35 let a 36-45 let. Zbylé dvě ženy naopak vybraly odpověď „ne“, jejich věková kategorie je 36-45 let a 46-55 let, tedy jejich děti mohou být odrostlé a v tomto případě nemusí tento vliv pociťovat. Důvodů však může být více. 71% se přiklání k záporné odpovědi.

Obr. 13: Znevýhodňování vybraných skupin – LaserTherm



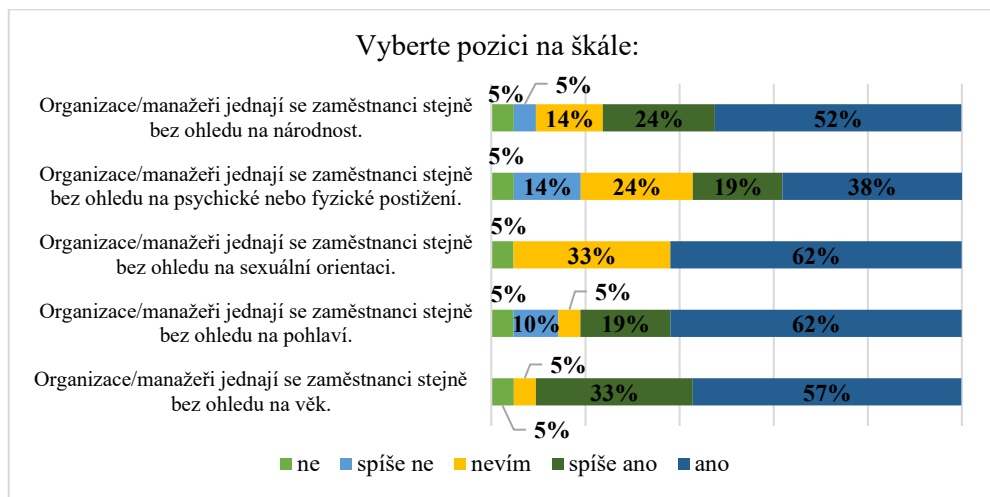
Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Druhá část škálového hodnocení (Obr. 14) zkoumá přístup manažerů nebo organizace k různorodým skupinám. Nejlepšího hodnocení dosáhlo rovné zacházení se zaměstnanci bez ohledu na jejich sexuální orientaci, kdy si celkově 95 % respondentů stojí za kladným názorem. Pouze 5 % odpovědělo „nevím“. Druhé v pořadí je jednání se zaměstnanci bez ohledu na věk, kdy tento názor zastává celkem 90 % respondentů, konkrétně 57 % z nich udává jasné „ano“. Pouze jeden respondent vybral odpověď „nevím“ a zbylá osoba

uvedla, že pociťuje nerovné zacházení v rámci věku (respondent také vybral, že se setkal s diskriminací na základě věku a je členem věkové kategorie 26-35 let).

Další skupina obsahuje jednání se zaměstnanci bez ohledu na pohlaví, kdy se ke kladné odpovědi přiklání 81 % dotazovaných. K záporné odpovědi se přiklonili pouze 3 zaměstnanci. Jasně „ne“ uvedla žena, „spíše ne“ uvedli dva muži. Předposlední skupina obsahuje jednání se zaměstnanci bez ohledu na jejich národnost. Je důležité vzít v potaz, že pouze jeden z respondentů je jiné než české národnosti. Právě tato osoba se přiklonila k jasnému ne. 76 % dotazovaných se přiklonilo ke kladné odpovědi. Nejhůře hodnocenou skupinou je jednání se zaměstnanci bez ohledu na psychické a fyzické postižení. Ke kladné odpovědi se přiklání 57 %. V této odpovědi se však oproti jiným využívala také ambivalentní odpověď (24 %). K záporné odpovědi se přiklání 4 respondenti – jedna žena a tři muži. Tři z nich jsou členy managementu firmy.

Obr. 14: Přístup manažera/organizace k vybraným skupinám – LaserTherm

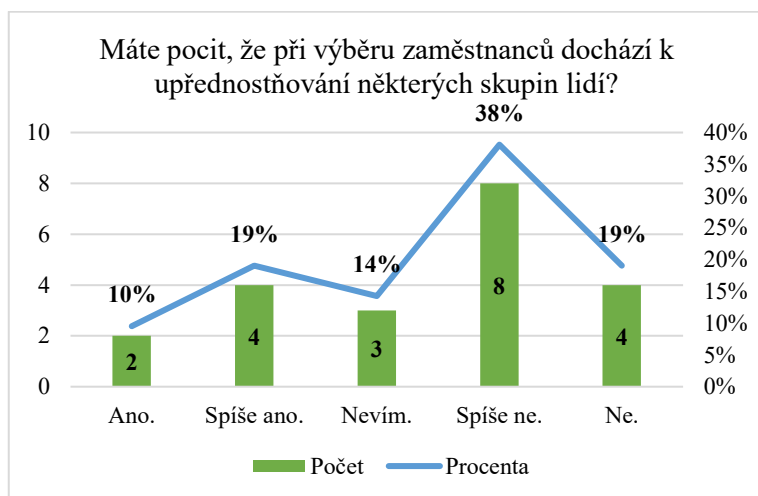


Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Diskriminace

Na otázku ohledně upřednostňování některých skupin při výběru zaměstnanců (Obr. 15) odpovídali zaměstnanci následovně. Respondenti, kteří odpovídali kladně tvoří 29 %. Největší skupinu tvoří dotazovaní, kteří vybrali spíše zápornou odpověď, a to v 38 % a jasně zápornou odpověď vybralo 19 % respondentů, zatímco zbylých 14 % zvolilo ambivalentní odpověď. V těchto odpovědích nebyl nalezen žádný viditelný trend.

Obr. 15: Upřednostňování některých skupin ve firmě – LaserTherm

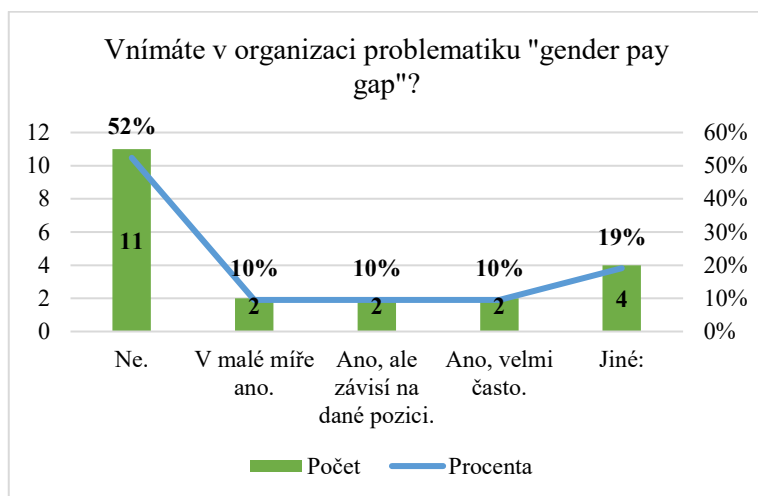


Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Dále byla v návaznosti na předchozí otázku zjišťována reálná zkušenost s diskriminací v této firmě, jak u respondentů samotných, tak u někoho z jejich kolegů. Výsledky jsou u těchto odpovědí také velmi pozitivní. Celkem 17 z 21 dotazovaných uvádí, že se sami ani nikdo z jejich kolegů nedostali do situace, kdy by byl někdo diskriminován. Celkem třikrát byla vybrána odpověď zahrnující diskriminaci v rámci psychické nebo fyzické způsobilosti. Tento typ diskriminace vybrali pouze muži ve stejné věkové kategorii (36-45 let) a dva z nich jsou členové managementu firmy. Jednou se objevila diskriminace na základě věku a jednou diskriminace na základě národnosti nebo etnika. Oba typy vybrala žena v mladší věkové kategorii, která není české národnosti.

Poslední otázka se týkala problematiky gender pay gap, tudíž zda se zaměstnanci ve firmě s touto problematikou setkávají (Obr. 16). V 52 % odpovědí se objevila odpověď „Ne.“. Další odpovědi (kromě „Jiné“) jsou zastoupeny rovnoměrně v 10 %. Zbýlých 19 % vybralo odpověď „Jiné“, kde se v několika obměnách objevovalo, že platy nejsou veřejné. V případě odpovědí „Ano“ ve všech třech variantách jsou zastoupeni jak muži a ženy, také téměř všechny věkové kategorie, různá platová ohodnocení i odlišné pozice ve firmě.

Obr. 16: Výskyt gender pay gap v organizaci – LaserTherm



Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Shrnutí výsledků od zaměstnanců

Výsledky dotazníku poskytují obraz situace ve firmě LaserTherm s. r. o. z hlediska povědomí o diverzitě, jejím řízení, vnímání přínosu diverzity, výskytu různých typů diverzit, a také problematiky diskriminace a genderového rozdílu v platech.

Respondenti jsou převážně muži (81 %) a jsou ve věkovém rozmezí 36-45 let (43 %). Většina respondentů má středně dlouhý pracovní poměr ve firmě. Nejčastějšími pozicemi jsou technickohospodářští pracovníci (48 %) a manažeři (33 %).

O diverzitě slyšela větší část zaměstnanců (43 %), ale jen malý podíl respondentů ví, co přesně znamená. Pouze menšina je obeznámena s jejím konceptem (33 %). Je nutné podotknout, že manažeři mají jasnější představu o diverzitě a jejím řízení. Většina zaměstnanců nevnímá, že by řízení diverzity ve firmě bylo aktivní. Pasivní nebo téměř žádné řízení diverzity vnímá 57 % respondentů. Přestože existují výhody diverzity, 38 % respondentů o jejích přínosech přesvědčeno není. Pro 62 % dotazovaných není zaměstnavatel atraktivnější, pokud se řízením diverzity zabývá. Důležitou a velmi kladnou statistikou je pocit plnohodnotného začlenění do týmu/organizace z pohledu zaměstnanců. Celkem 90,5 % uvádí, že se ve firmě cítí jako plnohodnotný člen.

Ve firmě je výrazně vnímána věková diverzita, zatímco genderová a etnická diverzita jsou také významné, i když méně. Celkem 81 % respondentů ve firmě nepocítuje diskriminaci. Výjimkou jsou jednotlivé případy diskriminace na základě věku, národnosti nebo fyzického a psychického postižení. Zaměstnanci nepocítují genderový rozdíl

v platech, pokud ano, jedná se znovu o jednotky respondentů. Zaměstnanci nevnímají znevýhodňování absolventů bez praxe, žen s malými dětmi ani lidí starších 50 let. Je však důležité brát v potaz, že tyto skupiny se mohou potýkat s různými výzvami.

Z pohledu zaměstnanců lze říci, že firma má prostor pro zlepšení v rozebírané tematice. Především ve smyslu aktivního řízení a kladení důrazu na výhody, které z jejího řízení plynou. Dále firma dosáhla velmi slušných výsledků z pohledu diskriminace, výskytu diverzit nebo přístupu k vybraným skupinám.

3.6.2 Polostrukturovaný rozhovor ve firmě LaserTherm

Druhou částí, která je mířena na HR oddělení, je polostrukturovaný rozhovor. Personální oddělení se jako takové ve firmě nevyskytuje. Je zde jedna personalistka, která řeší věci spojené s personálními činnostmi. Dále je zde jedna kolegyně, která ji v případě potřeby může zastoupit. Rozhovor byl prováděn pouze s „hlavní“ personalistkou. Všechny informace níže jsou převzaty z rozhovoru s personalistkou dne 27.03.2024.

Úvodní otázka, která rozhovor otevírá, se týká získání prvotního povědomí o diversity managementu. O tématu DM se respondentka dozvěděla z článku, který objevila na stránkách HRNews, které pravidelně sleduje, a to již několik let. Ve firmě nedochází k diverzity auditu a firma ho aktuálně ani neplánuje.

Implementace DM

Dle respondentky se firma snaží o implementaci dílčích bodů DM (analýza aktuální situace, nábor zaměstnanců, zlepšení interní komunikace). Aplikace DM je ve firmě poměrně krátká, v řádu měsíců. DM je dle slov respondentky implementován pouze částečně. Implementace dále probíhá. Firma má v plánu zavést další kroky implementace, stejně tak i další programy DM, ale neplánuje se tématu věnovat příliš do hloubky, jelikož není hlavní firemní prioritou.

Podpůrné programy a opatření

Dle respondentky se DM projevuje nejvíce při přijímání zaměstnanců, kdy je ze strany firmy preferována různorodost názorů, postojů a vnímání, což souvisí s přijímáním lidí různého věku či pohlaví. U dělnických profesí je snaha o začleňování cizinců, kdy je však důležité zdůraznit, že cizinci mají své místo také u nedělnických profesí. Jako další příklady lze uvést možnost flexibilní pracovní doby nebo občasné práce z domova pro

ženy s malými dětmi. Vše se odvíjí od konkrétních pozic a situací. Zaměstnanci jsou také přijímáni bez ohledu na další odlišnosti.

Dále je snaha ze strany firmy poskytovat školení různých typů, týmové i celood organizační teambuildingy pro stmelení týmů. Pro cizince jsou nabízeny jazykové kurzy českého jazyka, ale také i zlepšování angličtiny pro všechny zaměstnance firmy. Další potřebné programy jsou stanovovány dle potřeb dané pozice, pracovníka a řešeného projektu.

Vnímání diverzity a diversity managementu v organizaci

Konkrétně byly respondentkou vybrány tři diverzity, které vnímá v organizaci jako nejrozšířenější, a to genderová, věková a etnická diverzita. Dle personalistky jsou zaměstnanci ve vztahu k diverzitě aktuálně mezi ignorací a počátkem zabývání se jí. I tak ale respondentka doufá, že zaměstnanci nahlížejí na řízení diverzity jako na přínos pro ně samotné. Dle jejího názoru je firma pro zaměstnance více atraktivní, využívá-li DM.

Jako výhody DM vnímá personalistka především zvýšení konkurenční výhody, lepší spolupráce mezi týmy a odděleními, individualitu vedoucí ke kreativitě, přínos nových nápadů z odlišných prostředí a možnost získání nových zákazníků. Mezi nevýhody při neřízení DM byly vybrány stereotypizace (předsudky), genderové stereotypy, diskriminace, častější konflikty, nedostatečná komunikace a neinformovanost. Obě otázky vedoucí ke zmíněným odpovědím byly uzavřené, s možností výběru maximálně 5 odpovědí. Pro zaměstnance jsou nabízena školení a workshopy v oblasti DM a jsou i využívána.

Diskriminace

Respondentka uvedla, že žádnou ze skupin nevnímá ve firmě jako diskriminovanou. Jako důvod uvádí, že spolu zaměstnanci vycházejí napříč celým spektrem. Konflikty mezi zaměstnanci nejsou u nich ve firmě obvyklé. Nikdy nezaznamenali žádné stížnosti ze strany zaměstnanců, které by byly spojené s diskriminací nebo s jinou různorodostí. Co se týče výskytu problematiky gender pay gap ve firmě, respondentka udává, že se v malé míře vyskytuje.

Inkluzivní prostředí

Nejprve bylo třeba zjistit, zda je z pohledu personalistky ve firmě vytvořeno inkluzivní prostředí, kde se zaměstnanci cítí plně začleněni. Dle respondentky je toto prostředí ve firmě částečně vytvořeno. V návaznosti na to následovala otázka na způsob vytvoření

tohoto prostředí. O inkluzivní prostředí ve firmě je snaha již od začátku vzniku firmy. Vše začíná u přijímání zaměstnanců, kdy je nastaven rovný přístup ke všem bez rozdílu pohlaví, věku, národnosti a další. Noví zaměstnanci se ve firmě dostávají do prostředí, kde spolu spolupracují a fungují různé generace, národnosti, muži či ženy a podobně. Toto prostředí je dle personalistky vytvořeno přirozeně a přirozeně je i vnímáno.

S tímto bodem je související také pojem age management, kdy z tohoto úhlu pohledu je nutné vytvářet takové prostředí, ve kterém se jednotlivé generace mohou realizovat a také k nim volit jiný přístup a formu komunikace. Respondentka je toho názoru, že ve firmě je vytvořeno jak prostředí, tak odlišný přístup pro jednotlivé věkové skupiny (např. jiné komunikační kanály, přizpůsobená školení a teambuildingy).

Shrnutí výsledků personalistky

Získané odpovědi naznačují, že se organizace zabývá různými aspekty diversity managementu, přestože se nejedná o prioritní oblast. Z pohledu implementace DM a jejich procesů je patrné upřednostňování rozmanitosti především při přijímání zaměstnanců, flexibilita pracovních podmínek pro různé skupiny, poskytování školení a podpůrných programů. Personalistka ve firmě vnímá nejvíce genderovou, věkovou a etnickou diverzitu. Dle jejího pohledu jsou zaměstnanci spíše na začátku seznamování se s DM, i když určité přístupy firma využívá delší dobu. Ve firmě nejsou běžné konflikty, které by pramenily z důvodu diskriminace.

Za největší výhody DM považuje personalistka zejména zvýšení konkurenční výhody a kreativity. Mezi hlavní hrozby řadí stereotypy, diskriminaci a nedostatečnou komunikaci. Firma doufá, že řízení diverzity vnímají zaměstnanci jako přínosné. Školení v oblasti DM jsou dostupná a firma se považuje za atraktivnější jak pro zaměstnance, tak zákazníky díky řízení diverzity.

V malé míře je z pohledu personalistky zaznamenán výskyt rozdílu odměňování mezi pohlavími. Ačkoliv firma podporuje inkluzivní prostředí, toto prostředí je zajištěno spíše částečně než plně. Rovný přístup a komunikace jsou klíčem pro vytvoření prostředí, kde se každá generace může realizovat dle svých potřeb.

3.6.3 Porovnání názoru personalistky a zaměstnanců ve firmě LaserTherm

Zaměstnanci firmy LaserTherm s.r.o., kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, kladou větší důraz na pozitivní stránky současné situace týkající se diverzity a řízení diverzity.

Vidí věkovou diverzitu jako nejvíce patrnou, což se shoduje s pozorováním personalistky. Oba subjekty si také všímají významu genderové a etnické diverzity, i když v různé míře. Shodují se v tom, že konflikty nebo diskriminace jsou v organizaci vzácné, což svědčí o relativně pozitivní pracovní atmosféře ve firmě.

Nicméně existuje několik nesouladů mezi subjekty. Zaměstnanci se zdají být méně vnímaví k aktivnímu řízení diverzity ve firmě, zatímco personalistka pozoruje určité úsilí vynaložené v této oblasti. Naznačuje to možnou diskrepanci mezi vnímáním zaměstnanců a realitou, kterou vnímá personalistka. Tento rozdíl může být způsoben nedostatečnou komunikací ze strany managementu, anebo nenastavením diversity managementu jako priority. Zaměstnanci dále zdůrazňují své pocity plnohodnotnosti v organizaci, zatímco personalistka naznačuje, že prostředí inkuzivity je zajištěno spíše částečně než plně.

Další nesoulad byl vysledován v rámci nerovnosti v odměňování. Zatímco zaměstnanci nepociťují výrazný genderový rozdíl v platech, personalistka zaznamenává určitý výskyt této problematiky. Může to poukazovat na to, že personalistka má větší přehled o odměňování zaměstnanců. Vnímání zaměstnanců se může omezovat na jejich konkrétní situaci, jelikož část uvedla, že není s platy svých kolegů obeznámena.

3.7 KION Stříbro s. r. o.

Další z vybraných firem je KION Stříbro s. r. o. Detailnější popis firmy je uveden v kapitole 2.2. Znění konkrétních otázek, ze kterých jsou získané odpovědi a výstupy, se nacházejí v Příloha A, Příloha B.

3.7.1 Dotazníkové šetření ve firmě KION Stříbro

Tato podkapitola je pro přehlednost rozdělena na několik dílčích částí dle zaměření.

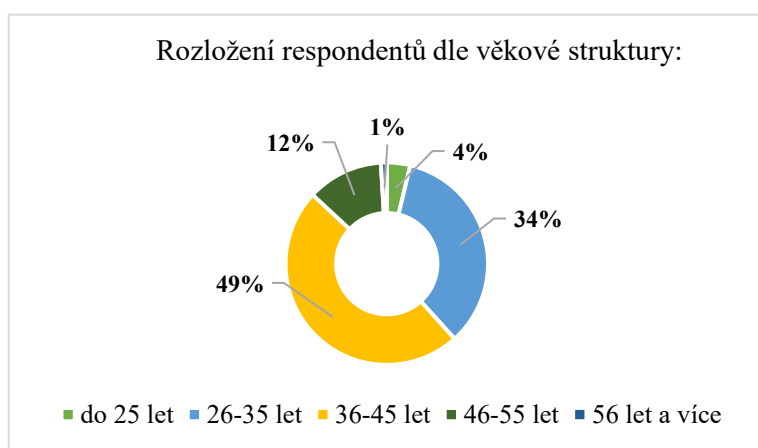
Základní charakteristika respondentů

Celkový počet respondentů, kteří vyplnili dotazník je 107 z 166 možných (64,45 %). Důležité je zmínit, že dotazník bylo možné rozeslat pouze k pracovníkům, kteří při své práci používají počítače, notebooky a mají své přihlašovací údaje. Nejsou zde zahrnuti zaměstnanci z výroby. V rámci následného textu jsou uvedena procenta a v závorce je udáno číslo, které určuje počet dotazovaných, kteří takto odpověděli (pokud není uvedeno jinak).

První charakteristika se týkala pohlaví respondentů. Ve výzkumném vzorku se nachází 66 % mužů (71 respondentů) a 33 % žen (36 respondentů). Věkové rozmezí (

Obr. 17) dotazovaných se z velké většiny pohybuje ve dvou skupinách, a to v 49 % (36-45 let, 52 respondentů), v 34 % (26-35 let, 37 respondentů). Ostatní věkové skupiny jsou méně zastoupené. Z celkového počtu dotazovaných je 92 % české národnosti. Dalších 5 respondentů spadá do slovenské národnosti, 2 zástupci romské národnostní menšiny a 1 zástupce bulharské národnosti.

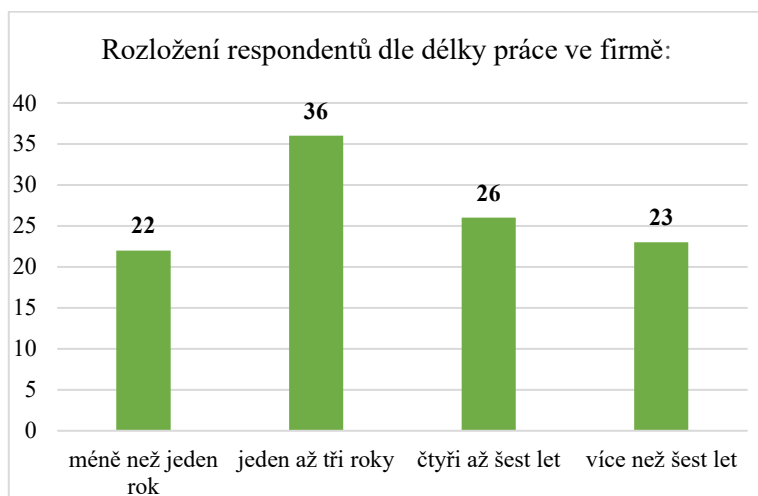
Obr. 17: Rozložení respondentů dle věkové struktury – KION Stříbro



Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Následující část se zabývá otázkami týkajícími se délky zaměstnání v dané firmě (Obr. 18), pozice ve firmě a měsíční čisté mzdy zaměstnanců. KION byl v Ostrově u Stříbra založen roku 2016. Nejvíce zastoupená je skupina pracujících ve firmě po dobu jednoho až tří let, konkrétně 33 % dotazovaných (36). Ostatní skupiny jsou poměrně vyrovnané (Obr. 18). Po dobu čtyř až šesti let ve firmě pracuje 24 % (26 dotazovaných), 21 % (23 dotazovaných) více než šest let a 20 % (22 dotazovaných) méně než rok. Z tohoto lze poměrně dobře vyčíst, že ve firmě se nachází relativně velká skupina lidí, kteří se s firmou teprve seznamují.

Obr. 18: Rozložení respondentů dle délky práce ve firmě – KION Stříbro



Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

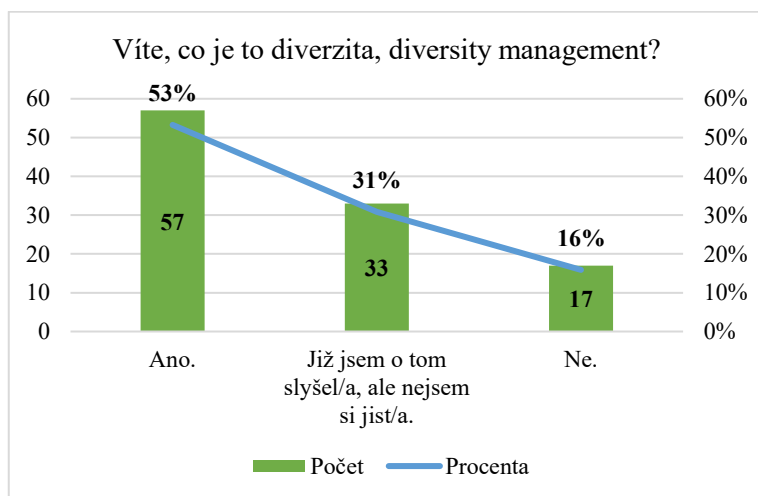
Jak již bylo zmíněno, dotazník byl zaslán zaměstnancům s pracovními pozicemi v kancelářském prostředí. Z tohoto důvodu tvoří 78 % respondentů (84) technickohospodářské pracovníky, dalších 15 % (17) je součástí managementu firmy, zbylých 5 % (6 respondentů) vybralo možnost jiné, kde se objevovaly pozice jako IT, rozvoj dodavatelů a další.

Poslední část charakteristiky je měsíční čistý příjem zaměstnanců. Největší skupinu tvoří dotazovaní, kteří mají plat přesahující 65 001 Kč, konkrétně 29 % (32). Další dvě skupiny jsou zastoupeny rovnoměrně 23 % (25), a to v rozmezích 35 001-45 000 a 45 001-55 000 Kč. Dalších 14 % (15) se pohybuje v rozmezí 55 001-65 000 Kč. Poslední dvě skupiny jsou tvořeny 7% (8) v rozmezí 25 001-35 000 Kč a 1% (2) s příjmem do 25 000 Kč.

Diverzita, diversity management

Ze 107 dotazovaných uvedlo 53 % (57), že jsou obeznámeni s tématem diverzity a diversity managementu. Dalších 30 % respondentů (33) udává, že o diversity managementu již slyšeli, ale nejsou si přesně jisti tím, o co se jedná. Posledních 15 % (17) netuší, o čem koncept diversity management je.

Obr. 19: Ponětí o diverzitě a diversity managementu – KION Stříbro

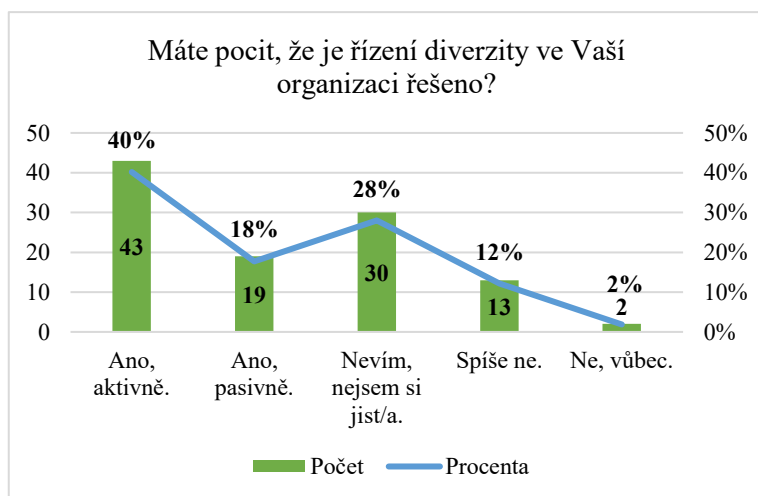


Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Z pohledu pracovní pozice lze říci, že zaměstnanci výše postavení ve firmě, tj. management, mají o diverzitě/diversity managementu větší ponětí, jelikož 12 z 15 manažerů uvedlo odpověď „Ano“. Zbylí 3 manažeři uvedli, že neví jistě. Směrem níže ve struktuře firmy se odpovědi více lišily a nic dalšího nebylo vysledováno. V rámci věkových skupin jsou nejlépe informované skupiny v rozmezí 26-35 let a 36-45 let, kdy odpověď „Ano.“ byla vybrána ve více než polovině případů (obě rozmezí 54 %). Co se týče délky zaměstnání ve firmě, největší povědomí o diverzitě/diversity managementu mají zaměstnanci pracující ve firmě od jednoho do tří let (67 %).

Po této otázce byli respondenti obeznámeni s pojmy, jejich stručným, ale jasným vysvětlením. Další část se věnuje řízení diverzity firmou z pohledu zaměstnanců. Z grafu (Obr. 20) je patrné, že celkem 62 respondentů vnímá, že se jejich firma řízením diverzity zabývá. Ve 40 % případů se jedná o aktivní přístup a v 18 % o pasivní. Dalších 28 % si není svojí odpovědí jisto a pouze 14 % si myslí, že tuto tematiku firma neřeší. Pokud respondent odpověděl, že je s DM obeznámen, poté v 84 % vnímá řízení diverzity ze strany firmy aktivně či pasivně. Pokud nevěděl, o čem DM je, v 59 % procentech volil ambivalentní odpověď. Lze říci, že pokud respondent již před vysvětlením pojmů věděl, o čem diverzita je, pak si z většiny uvědomuje, že firma diversity management řeší.

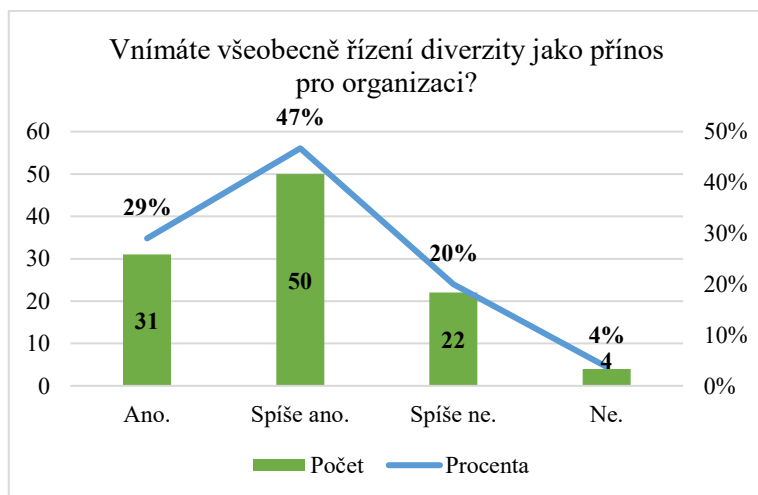
Obr. 20: Jak dotazovaní vnímají řízení diverzity – KION Stříbro



Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Celkem 81 dotazovaných, což představuje 76 %, vnímá diversity management jako přínos pro organizaci (Obr. 21). Téměř polovina z nich (47 %) zastává názor „Spíše ano“. Zbylých 24 % toto řízení jako přínos nevnímá. V případě, že zaměstnanec zastává názor, že řízení ze strany firmy existuje, pak 74 % z nich vnímá diversity management jako přínos (Ano, Spíše ano).

Obr. 21: Vnímání přínosu řízení diverzity v organizaci – KION Stříbro

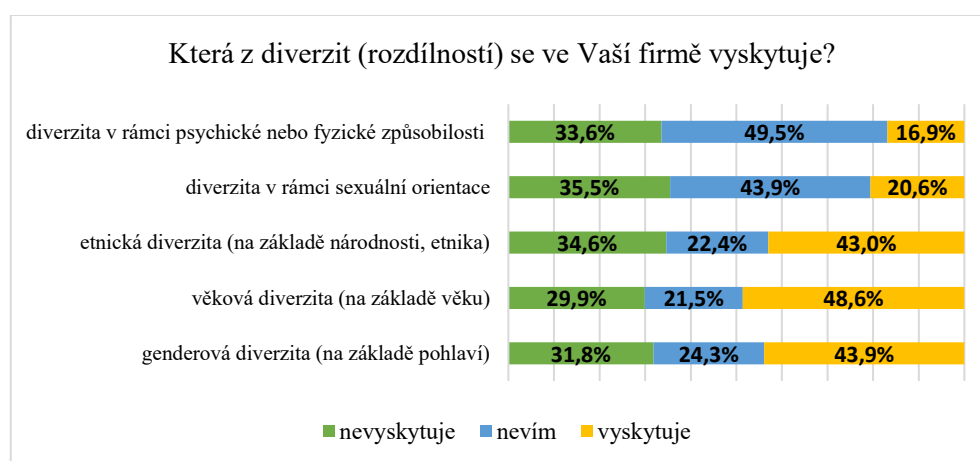


Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Jednou z důležitých informací, kterou je třeba zjistit, je výskyt diverzit ve firmě z pohledu zaměstnanců. Z grafu (Obr. 22) lze vyčíst, že u prvních dvou zmíněných diverzit, které nejsou mnohdy na první pohled viditelné (sexuální orientace, psychická nebo fyzická způsobilost), se velká část (49,5 % a 43,9 %) uchýlila k závěru, že si nejsou jisti, neví.

Z pohledu zaměstnanců je nejvíce vnímaná věková diverzita (48,6 %), genderová diverzita (43,9 %) a etnická diverzita (43 %). V rámci tohoto dotazníku nevyšla etnická/národnostní diverzita nijak veliká, což je především z důvodu, že většina zaměstnanců, kteří jsou jiných národností než české, pracuje ve výrobě, kam se tento dotazník nedostal. Přibližně třetina dotazovaných (30-35 %) nevnímá žádnou z diverzit jako vyskytující se ve firmě.

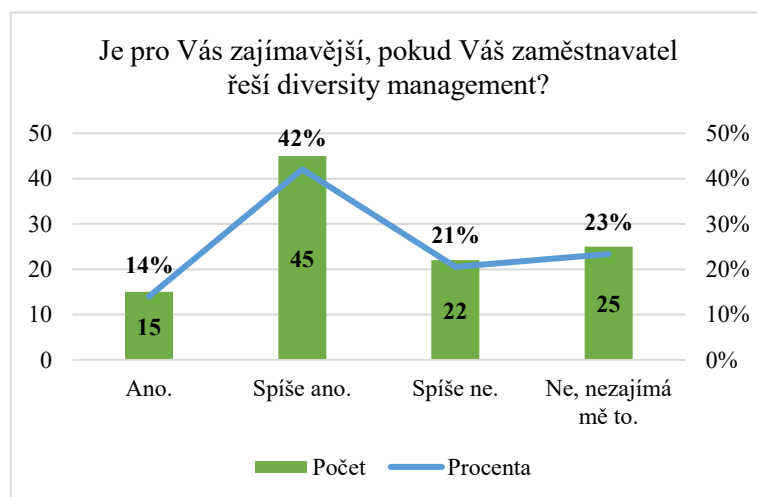
Obr. 22: Výskyt diverzity v organizaci – KION Stříbro



Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Pro 14 % dotazovaných (Obr. 23) je zaměstnavatel zajímavější ve chvíli, kdy řeší diversity management. Dalších 42 % se přiklání k odpovědi „Spíše ano.“. Pro téměř čtvrtinu dotazovaných (23 %) to nehraje roli. Zbývajících 21 % odpovědělo, že spíše ne. V této otázce nebyl zaznamenán žádný trend.

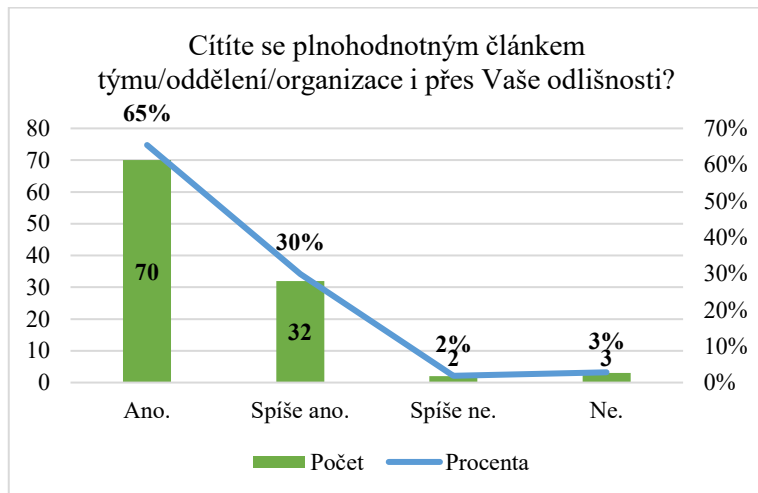
Obr. 23: Vnímání atraktivity zaměstnavatele, pokud řeší DM – KION Stříbro



Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Statistika ohledně příslušnosti k dané organizaci nebo týmu je velmi dobrá, jelikož 95 % zaměstnanců vybralo kladnou odpověď. Pouze 5 %, tedy 5 respondentů, se necítí plnohodnotnými členy. Jedná se o čtyři muže a jednu ženu, kteří pracují jako THP pracovníci i v managementu firmy. Všichni jsou však ve firmě déle než 4 roky.

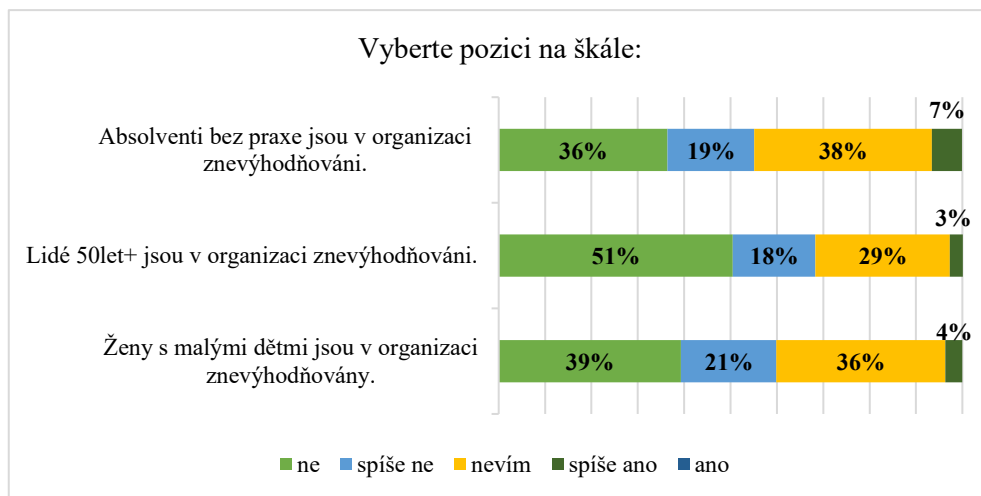
Obr. 24: Začlenění jedince do týmu/organizace – KION Stříbro



Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Další otázka zjišťovala, zda ve firmě existují skupiny, které jsou znevýhodňované. I zde se vyskytují poměrně pozitivní výsledky (Obr. 25). Žádný z respondentů neoznačil ani jednu ze skupin jako jasně znevýhodněnou. Dokonce i odpovědi „Spíše ano.“ jsou minoritní. Jako nejvíce znevýhodňovaná byla označena skupina absolventů bez praxe. Tuto odpověď poskytovali především mladší skupiny dotazovaných, ale vyskytla se i v dalších věkových skupinách. Velká část odpovědí spadá do kategorie „nevím“. Lze usuzovat, že si lidé těchto faktorů příliš nevšímají nebo se sami v této skupině nenacházejí. Největší částí, kde jsou dotazovaní jasně proti, je skupina zaměstnanců 50let+ (69 %). Tyto odpovědi tvoří vysoké procento i u zbývajících dvou skupin, které zmíněné výroky odmítají. U žen s malými dětmi je to celkem 60 %, u absolventů bez praxe 55 %.

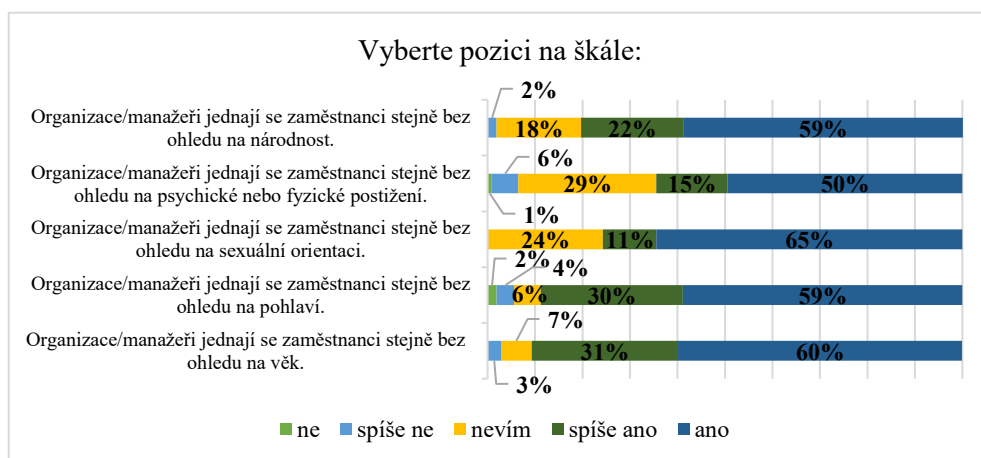
Obr. 25: Znevýhodňování vybraných skupin – KION Stříbro



Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Druhá část této otázky (Obr. 26) se zabývá jednotným přístupem organizace nebo manažera k vybraným skupinám lidí. Pozitivní je, že se opravdu minimálně vyskytuje záporná odpověď. V rámci sexuální orientace jsou tato hodnocení dokonce nulová. Jednotky procent se vyskytují u nerovného zacházení kvůli věku, pohlaví nebo psychickému či fyzickému postižení. U pohlaví a věku jsou dále nízká procenta v případě odpovědi „nevím“. U zbylých tří skupin se pohybují mezi 11-18 %. V rámci všech skupin je odpověď „ano“ u více než 50 %. V součtu s odpovědí „spíše ano“ je na tom nejlépe skupina ohledně věku (91 %), dále pohlaví (89 %), národnost (81 %), sexuální orientace (76 %). Nejnižší hodnotu má skupina fyzického a psychického postižení (65 %).

Obr. 26: Přístup manažera/organizace k vybraným skupinám – KION Stříbro

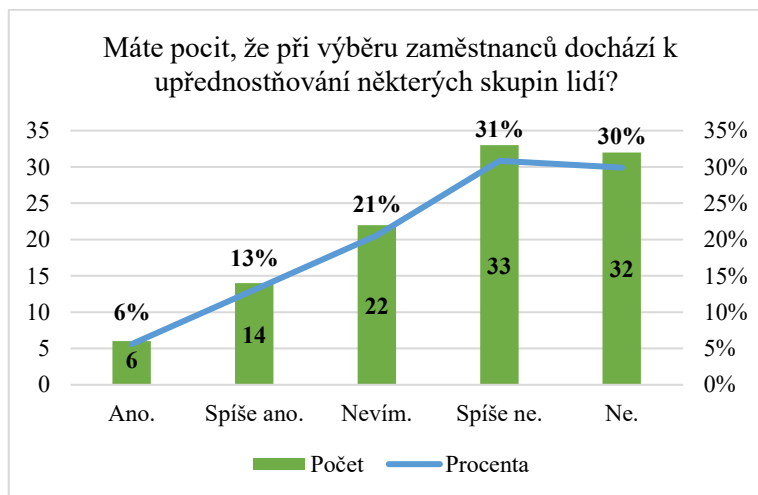


Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Diskriminace

V otázce ohledně upřednostňování některých skupin lidí se 21 % respondentů přiklánílo k odpovědi „Nevím.“. Větší část dotazovaných (61 %) nezaznamenává ve firmě při výběru zaměstnanců upřednostňování některých skupin jedinců. Pouze menšina (19 %) uvádí, že nabývají dojmu, že k takovému přístupu dochází.

Obr. 27: Upřednostňování některých skupin ve firmě – KION Stříbro



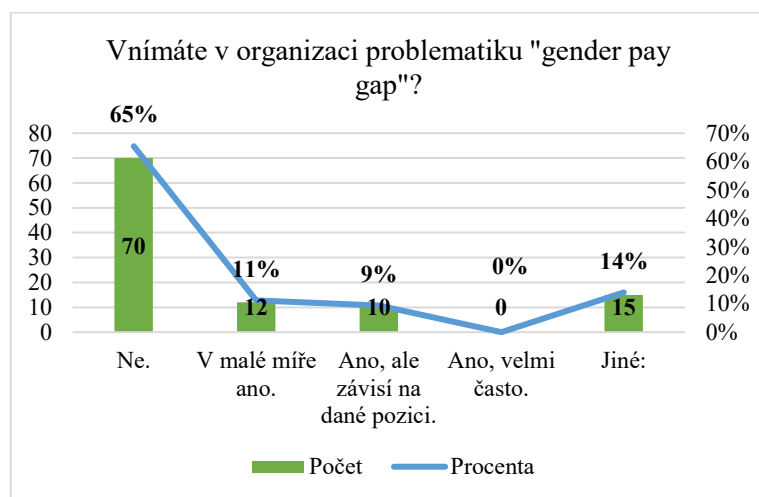
Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

V rámci otázky ohledně diskriminace odpovědělo 88 respondentů z 107 možných, že se oni sami, ani nikdo jiný z jejich kolegů, nesetkali s žádným typem diskriminace. Jedná se o 82 % dotazovaných. V této otázce se dalo vybrat více odpovědí, tedy více typů diskriminací, v případě, že se s ní jakýmkoliv způsobem setkali. Mezi několika typy diskriminace, které mohli respondenti uvést, se nejčastěji objevila diskriminace na základě národnosti nebo etnika a diskriminace v rámci psychické nebo fyzické způsobilosti. Obě dosáhly počtu 9. Diskriminaci na základě věku uvedlo 7 respondentů, na základě pohlaví 4 respondenti. Diskriminaci v rámci sexuální orientace nevybral nikdo z dotazovaných. V této otázce se dá obtížněji usuzovat, zda se s diskriminací setkává určitá skupina lidí, jelikož diskriminace mohla probíhat u kolegů respondentů. Nicméně u diskriminace na základě věku 5 ze 7 odpovědí bylo vybráno lidmi, kteří jsou ve věkové skupině 26-35 let.

Z výsledků vyplývá (Obr. 28), že velká část dotazovaných (65 %) nevnímá problematiku gender pay gap jako existující ve své organizaci. Dalších 11 % respondentů uvádí, že k této problematice dochází v menší míře. Pouze 9 % uvádí, že k v jejich organizaci k této

problematice dochází, a je to ovlivněno konkrétní pozicí. Zbýlých 15 % vybralo možnost „jiné“. Tito dotazovaní uvedli v několika obměnách, že nejsou obeznámeni s platy svých kolegů, a proto nejsou schopni odpovědět, zda k tomu dochází, či nikoliv.

Obr. 28: Výskyt gender pay gap v organizaci – KION Stříbro



Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Shrnutí výsledků od zaměstnanců

Z analýzy průzkumu z pohledu zaměstnanců (respondentů) firmy KION vyplynuly následující výsledky. Co se týče pohlaví, převažovali muži (66 %) nad ženami (33%). Nejvíce dotazovaných se nacházelo ve dvou věkových skupinách (36-45 let, 26-35 let). Většina respondentů byla české národnosti (92 %), s menším zastoupením Slováků, Romů a Bulharů. Celkem 78 % se označuje jako technickohospodářský pracovník.

Více než polovina dotazovaných má povědomí o diverzitě. Dalších 30 % si není jisto její přesnou definicí. Celkem 58 % respondentů vnímá řízení diversity ze strany firmy a za přínosný ho považuje 76 % a dokonce 56 % dotazovaných preferuje zaměstnavatele, kteří se touto tematikou zabývají. Celkem 95 % tvrdí, že se cítí být plnohodnotným členem týmu/organizace.

Jako nejvíce vyskytující se ve firmě označují zaměstnanci věkovou, genderovou a etnickou diverzitu. V menší míře vnímají také diverzitu v rámci sexuální orientace a nejméně se jedná o diverzitu na základě psychického nebo fyzického postižení. Žádné z vybraných skupin (ženy s malými dětmi, absolventi (SŠ/VŠ) bez praxe, lidé starší 50 let) nevnímají zaměstnanci jako znevýhodňované, naopak se proti tomuto výroku jasně vyhraňují. Organizace/manažeři přistupují bez ohledu na rozdíly nejvíce v těchto

případech: věk, pohlaví, národnost a sexuální orientace. Nejhuře v tomto ohledu dopadla skupina lidí s psychickým a fyzickým postižením.

V oblasti diskriminace 61 % respondentů nepocituje při výběru zaměstnanců upřednostňování některých skupin a 82 % zaměstnanců během svého zaměstnání nezažilo žádný z typů diskriminace. Genderový rozdíl v platu z 65 % nevnímají zaměstnanci jako problém, ale 11 % si myslí, že k němu v malé míře dochází.

Z celkového pohledu na výstup z dotazníkové šetření z pohledu zaměstnanců na tom firma KION Stříbro s. r. o. vychází velmi dobře. Problémy související s tímto tématem jsou v minimální. Je zde však určitý přesto určitý prostor pro zlepšení.

3.7.2 Polostrukturovaný rozhovor KION Stříbro

Druhou částí, která je mířena na HR oddělení, je polostrukturovaný rozhovor. Jedná se o firmu velké velikosti. Vyskytuje se zde velké HR oddělení, které má svoji hlavní HR manažerku. Toto oddělení je však rozděleno na dvě sídla – Ostrov u Stříbra a Český Krumlov. Celkem se jedná o 10 personalistek. Z důvodu většího počtu personalistek nebyl se všemi udělán rozhovor, některé pouze vyplnily dotazník. Všechny níže získané informace vycházejí z online komunikace v průběhu března 2024.

Úvodní otázka otevírající téma se zabývá prvním setkáním s tematikou diversity managementu. Ve dvou případech bylo uvedeno, že se s touto tematikou respondentky setkaly na škole, v průběhu studia. Dvakrát se vyskytla také odpověď, ve které zmiňovaly internetové zdroje. Největší část však zmínila, že se o tomto tématu dozvěděla díky současnému zaměstnání, tedy firmě KION. Respondentky označují diverzitu za jeden ze základních pilířů společnosti, na který je kladen důraz. Informace k nim byly (a jsou) distribuovány prostřednictvím globálního HR KION, strategického meetingu (kde se mimo jiné řeší také způsob komunikace napříč celým závodem nebo školení zaměstnanců na toto téma), centrálního HR systému (Workday) nebo během několika školení.

U otázky o provádění auditu diverzity byla v 6 případech uvedena odpověď „Ano, provádíme pravidelně.“ a 5 krát byla vybrána odpověď „Ne, ani ho neplánujeme.“. Rozdílnost odpovědí může pramenit z délky doby zaměstnání, ze sídla kanceláře nebo z daného zaměření, kterému se personalistka věnuje.

Implementace DM

Ne všechny respondentky jsou si vědomy, jakým způsobem je implementace DM v podniku řešena, či zda je vůbec implementován. Každá z respondentek přistupovala k této otázce trochu jiným způsobem. Díky tomu je získán větší vhled do implementace DM. Znovu bylo několikrát zmíněno, že je diverzita/diversity management jedním ze základních pilířů společnosti. Firma se tomuto tématu velmi věnuje, pootevřít jeho aspekty a přínosy (např. červen jako měsíc diverzity). Stojí si za tím, že jsou ve firmě nastaveny rovné podmínky, kdy nikdo není zvyhodňován ani znevýhodňován (odměňování, benefity). Z výsledků získaných pomocí tohoto šetření lze říci, že diversity management je ve firmě KION implementován přibližně 5 let. Od této doby je snaha o neustálé zdokonalování systému, zlepšení komunikace a povědomí o tomto tématu. Dle odpovědí lze tvrdit, že DM je implementován plně. Aktivně se o jeho výskytu ve firmě mluví od roku 2022. Rovné pracovní podmínky jsou zajištěny již po delší dobu.

Podpůrné programy a opatření

I v případě podpůrných programů a opatření se odpovědi velmi prolínaly. Ze strany firmy je snaha poskytovat flexibilní podmínky, možnost práce na dálku a slučovat pracovní a osobní život (což dle více respondentek může být klíčové pro jednotlivce s různorodými potřebami). Firma má také zaveden červen jako měsíc diverzity, kdy jsou celým měsícem zaměstnancům sdělovány podrobnější informace o diversity managementu a jeho přínosech. Dále se firma zaměřuje na pravidelná online školení, debaty, kroužky, online setkávání, letáky nebo přednášky. Řeší se také úprava směn nebo pracovních podmínek s ohledem na fyzickou náročnost pracoviště. Ve čtyřech případech byla zmíněna odpověď „Nevím.“

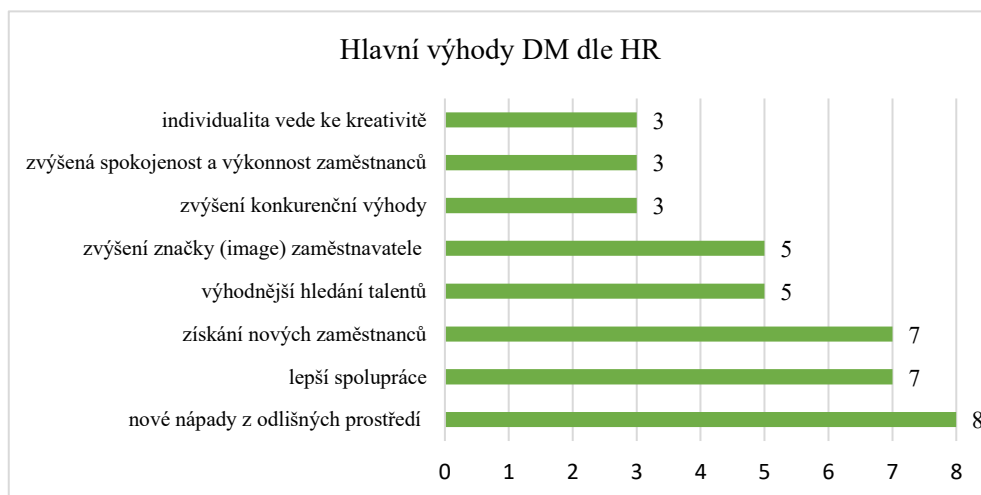
Každoročně dochází k průzkumům spokojenosti a vnímání hodnot. Z důvodu zaměstnání většího počtu zaměstnanců ze zahraničí je navrhován například jídelníček s jídly, na které jsou cizinci zvyklí ze země svého původu. Ve společnosti se zaměstnávají také například neslyšící (i jiní zdravotně znevýhodnění), kdy je prioritou nastavit dostatečné BOZP a ujistění se, že došlo k plnému porozumění u předávání úkolů a dalších. Celkově se firma snaží, aby se zaměstnanci bez ohledu na různorodost cítili dobře a byly pro ně vyjednány stejné podmínky.

Vnímání diverzity a diversity managementu v organizaci

První z otázek z této oblasti byla zaměřena na výběr diverzit, které se ve firmě vyskytují. Dvakrát byla vybrána odpověď „Nevnímám tuto problematiku ve firmě.“. Autorka práce se však domnívá, že otázka nebyla plně pochopena, jelikož zbylé odpovědi naznačují, že se respondentka tématu diversity management velmi věnuje a považuje ji za důležitou. Dalších 6 respondentek shodně vybralo tři konkrétní diverzity: genderová diverzita, věková diverzita a etnická diverzita. Dvě dotazované uvádějí pouze genderovou a věkovou diverzitu. Jedna udává tyto diverzity: genderová, věková a diverzita v rámci psychické a fyzické způsobilosti. Většina respondentek se přiklání k názoru, že DM je plně akceptován zaměstnanci. Jiné jsou názoru, že zaměstnanci DM ignorují nebo jsou teprve v počátku uvědomování si jeho aspektů a výskytu.

Hlavní výhody řízení diverzity jsou zobrazeny na grafu (Obr. 29). Bylo vybráno celkem 8 různých výhod. Nejvíce se respondentky přiklíněly k novým nápadům z odlišných prostředí, lepší spolupráci a získání nových zaměstnanců. Ani zbylé výhody však nelze opomenout.

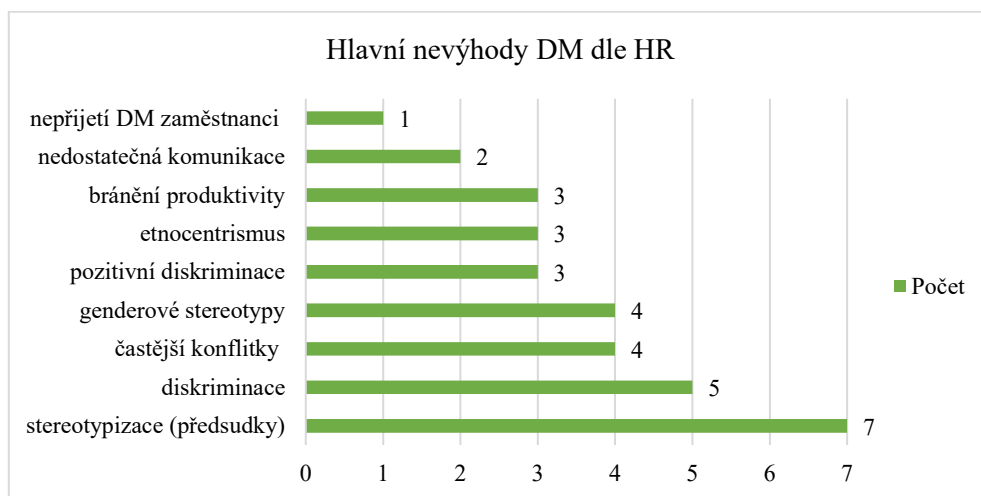
Obr. 29: Hlavní výhody DM dle HR – KION Stříbro



Zdroj: MS Teams (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Důležité je uvědomovat si také vzniklé nevýhody (Obr. 30), které DM přináší, a to i v případě, kdy není správně řízen. Zde bylo vybráno celkem 9 nevýhod/hrozeb. Jasnou nevýhodou byla zvolena stereotypizace a diskriminace. Další zmíněné nevýhody je třeba brát v potaz také, ale respondentky je uváděly v menším měřítku.

Obr. 30: Hlavní nevýhody DM dle HR – KION Stříbro



Zdroj: MS Teams (2024), zpracování vlastní v MS Excel

V případě vnímání diverzity jako zvýšení atraktivity pro zaměstnance i pro zákazníky jsou odpovědi znovu rozmanité a závisí především na vnímání řízení diverzity. Celkem 5x byla zvolena odpověď mírně záporná, kdy si respondentky nemyslí, že by DM přispívalo k atraktivitě. Třikrát byla odpověď mírně kladná a třikrát jasně kladná.

Dle respondentek se zaměstnanci firmy staví k vnímání DM jako přínosu znovu velmi různorodě. Některé odpovědi na otázku přínosu DM nebyly příliš konkrétní (nevím, na tuto otázku nedokáži odpovědět, nejspíše ne...). Jedna respondentka zastává názor, že si zaměstnanci na toto téma spíše zvykají, stejně tak jako o tomto tématu hovořit a pozitivně vnímat a přijímat rozdíly. Což se dle jejího názoru daří. Zbylé odpovědi zmiňovaly jasné ano a věří ve vnímání diversity managementu jako přínosu, díky kterému je možné vytvářet inkluzivní prostředí, které respektuje rozmanitost, podporuje rovné příležitosti nebo reputační výhody. Díky tomu se zvyšuje také angažovanost zaměstnanců, zlepšuje se týmová práce a posiluje se inovace.

Odpovědi na otázku ohledně školení DM jsou poměrně rozporuplné názory. Celkem 6 z 11 dotazovaných zastává názor, že tato školení/workshopy jsou dostupné a jsou využívány. Zbylých 5 respondentek však tvrdí, že o ně projevován zájem není. Rozdílnost názorů může být způsobena například rozdílností délky doby zaměstnání, sídlem kanceláře nebo daným zaměřením, kterému se personalistka věnuje či nedostatečnou informovaností o tomto tématu.

Diskriminace

Diskriminace se dle 4 respondentek ve firmě nevyskytuje vůbec. Největší počet se však přiklání k diskriminaci přistěhovalců (5). Dvakrát jsou zmíněni absolventi školy bez praxe (SŠ, VŠ) a generace Z. Jednou také ženy s malými dětmi. Důvody, díky kterým došly k těmto názorům, jsou popsány níže.

V případě, že respondentky nevnímají tuto problematiku ve firmě, uvádějí nejčastěji následné argumenty. Ve firmě neexistují žádné signály o tomto problému, lze soudit také z vlastní zkušenosti (z pozice HR), kde lze přímo posuzovat, zda k tomuto jevu dochází či nikoliv. Tento názor podporuje také fakt, že šanci k zaměstnání mají všechny uvedené skupiny (viz znění otázky, Příloha B). Nebylo zaznamenáno, že by k diskriminaci docházelo.

K diskriminaci vůči absolventům bez praxe dochází především z důvodu nutné praxe a předchozí zkušenosti u určitých typů profese. Ke generaci Z byl doplněn názor, že vedoucí nejsou spokojeni s chováním mladých zaměstnanců čerstvě po škole.

Nejvíce se respondentky vyjadřovaly ke skupině přistěhovalců. Za poslední dva roky firma zaznamenala nárůst zaměstnanců z Ukrajiny (ale také z Lotyšska, Polska, Slovenska...). Trvalo určitou dobu a stálo úsilí, než se současní zaměstnanci s přistěhovalci sžili, přijali je a začali s nimi spolupracovat. Jedním z hlavních důvodů byla (a do jisté míry stále je) jazyková bariéra. Problém nastává v případě zaučování pracovníků, předávání činností, řešení problémů, komunikace na pracovišti, a tím snížením efektivity. Tento problém byl vyřešen častým využíváním tlumočnicka pro zaměstnance (i v průběhu směn). Zahraničním zaměstnancům se nabízí také kurzy českého jazyka. Firma se neustále snaží pracovat na zlepšení této situace a zajistit, aby všichni měli rovné příležitosti a cítili pocit příslušnosti k organizaci. Oceňován je přínos všech, bez rozdílu.

S diskriminací souvisí také problematika gender pay gap. V 7 z 11 případů byla odpověď jasně záporná, tedy že k tomuto nedochází. Další 3 respondentky však odpověděly, že k tomuto problému v malé míře dochází. Jedna nemá takové informace, aby mohla odpovědět.

Inkluzivní prostředí

Z pohledu HR oddělení se 7 dotazovaných přiklání k názoru, že ve firmě je plně vytvořeno inkluzivní prostředí, tedy takové, kde se jedinec cítí plně začleněn do organizace/týmu. Zbylé respondentky (4) si tímto nejsou jisté. Na to, jakým způsobem bylo takové prostředí vytvořeno bylo zaznamenáno velmi rozmanité spektrum odpovědí. Jako první je důležité zmínit silnou podporu z vedení společnosti, mnohá školení zaměstnanců, implementaci politiky a postupů, podporu rozmanitosti při výběru zaměstnanců, otevřenou komunikaci nebo hledání rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. Tvorba toho prostředí vychází také z přirozené potřeby, kdy zaměstnanci nevnímají rozdíly jako překážku, ale výhodu. Je zřízena KION Hotline – anonymní hlášení porušení pravidel (zřízení Compliance representative ve společnosti – zástupci pro dodržování etického chování, kodex chování). Dále také Whistleblowingový kanál (webové stránky). Jsou nastaveny a implementovány procesy GDPR.

Poslední část je spojena s age managementem, kdy se respondentky vyjadřovaly k tomu, zda je ve firmě vytvořeno prostředí pro jednotlivé generace a zda je ke každé generaci zvolen jiný přístup a forma komunikace. Celkem 6 z 11 dotazovaných si stojí za názorem, že ve firmě je správně nastaveno jak prostředí, tak i jiný přístup (různé aktivity dle věkových skupin – grilování s rodinou, cyklovýlet, kino, pub kvíz...) a forma komunikace (Instagram, LinkedIn, nástěnky, obrazovky...). Další tři personalistky jsou toho názoru, že ve firmě je vytvořeno pouze takové prostředí.

Shrnutí výsledků od HR oddělení

Tento průzkum byl zaměřen na diversity management z pohledu HR oddělení firmy KION v Ostrově u Stříbra, který odhalil zajímavé poznatky.

Informace o tomto tématu respondentky ve valné většině zjistily v souvislosti se svým zaměstnáním v této firmě, kde je diverzita vnímána jako jeden ze základních pilířů organizace. Důležitým informačním zdrojem jsou komunikační kanály (setkání, školení nebo centrální systém). Co se týče auditu diverzity, byly názory trochu rozličné. Firma však tento audit provádí pravidelně. Implementace DM je prováděna již několik let a stále je vylepšována. Opatření a podpůrné programy jsou v rámci DM rozmanité, patří mezi ně například flexibilní pracovní podmínky, setkávání, školení a podpora různorodých potřeb zaměstnanců. Ve firmě jsou zavedeny linky, webové stránky a další způsoby hlídání

spokojenosti a předcházení problémům a konfliktům. Některé respondentky se však k této otázce staví trochu skeptičtěji. Nejvíce je vnímána genderová, věková a etnická diverzita.

Jako hlavní výhody byly vybrány především přínos nových nápadů, lepší spolupráce, nebo získání nových zaměstnanců a talentů, zatímco jako hrozby neřízení byly označeny stereotypizace, diskriminace nebo častější konflikty. Z pohledu HR jsou zaměstnanci firmy pozitivně nakloněni k DM, ačkoliv existují názory, že tomu tak není ve všech případech. Mezi nejvíce diskriminované skupiny byly zařazeni přistěhovalci, v menším měřítku absolventi bez praxe a mladší generace.

Většina respondentek se domnívá, že je jejich firma atraktivnější pro zaměstnance i zákazníky. Pokud jde o rozdíl v odměňování zaměstnanců, většina dotazovaných nepovažuje tento jev za významný. Co se týče inkluzivního prostředí, většina HR si stojí za tím, že je ve firmě vytvořeno takové prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí začlenění.

Z rozhovorů vyplývá, že se KION s. r. o. tomuto tématu velmi věnuje a je pro ně důležitým tématem, ve kterém se chce dále zlepšovat.

3.7.3 Porovnání názoru HR oddělení a zaměstnanců ve firmě KION Stříbro

Firma jako taková působí v této tématice velmi dobře. Existuje mnoho souladů mezi HR a zaměstnanci, existují však i nesoulady.

Jednou z věcí, která je velmi pozitivní a v souladu obou subjektů je vnímání řízení diverzity. Firma i HR oddělení podniká mnoho kroků, díky kterým aktivně řídí diverzitu a bere z mnoha ohledů i výhod jako přínosnou pro organizaci i své zaměstnance. Stejného názoru jsou také z velké části i zaměstnanci. Většina personalistek vnímá také větší atraktivnost firmy, pokud řeší DM. Stejného názoru jsou znovu také zaměstnanci. Pozitivní je také zjištění ohledně vytvořeného inkluzivního prostředí, jelikož 95 % respondentů z řad zaměstnanců udává, že se cítí být plnohodnotnými články týmu/organizace.

Co se týče výskytu diverzit, shodně označují oba subjekty diverzitu věkovou, genderovou a etnickou. I v oblasti diskriminace si větší část myslí, že ve firmě nedochází ke znevýhodňování některých skupin. Stejného názoru jsou i HR. Znovu k tomu jistě přispívá snaha o vytvoření kvalitního inkluzivního prostředí, jelikož velká část se v zaměstnání nesešla s diskriminací, avšak určité náznaky se zde vyskytují.

Mezi subjekty se vyskytují však i nesoulady. Zatímco HR přiznává, že jsou určité náznaky výskytu diskriminace v případě přistěhovalců, z dotazníku od zaměstnanců to tak jasné nebylo. Je nutné podotknout, že HR mají vzhled do celé firmy, kdežto dotazníkového šetření se neúčastnili zaměstnanci z výroby. I přesto, že firma jde naproti svým zaměstnancům (i těm, kteří mají různorodé potřeby), u zaměstnanců panuje názor, kdy označují skupinu psychicky a fyzicky postižených jako tu, u které se nejčastěji projevují rozdíly v jednání s nimi z důvodu jejich omezení. Dále je také lehce odlišný názor, co se týče odměňování mezi muži a ženami. HR nepovažuje tento jev za významný, ale menší část firmy ho v malé míře vnímá. Mnoho ze zaměstnanců uvedlo, že nezná platy svých kolegů, tudíž nemůže tuto problematiku hodnotit.

3.8 Pivovary Staropramen s. r. o.

Poslední z firem, která je analyzována, je firma Pivovary Staropramen. Její charakteristika je popsána v kapitole 2.3. Znění konkrétních otázek, ze kterých jsou získané odpovědi a výstupy, se nacházejí v Příloha A, Příloha B.

3.8.1 Dotazníkové šetření ve firmě Pivovary Staropramen

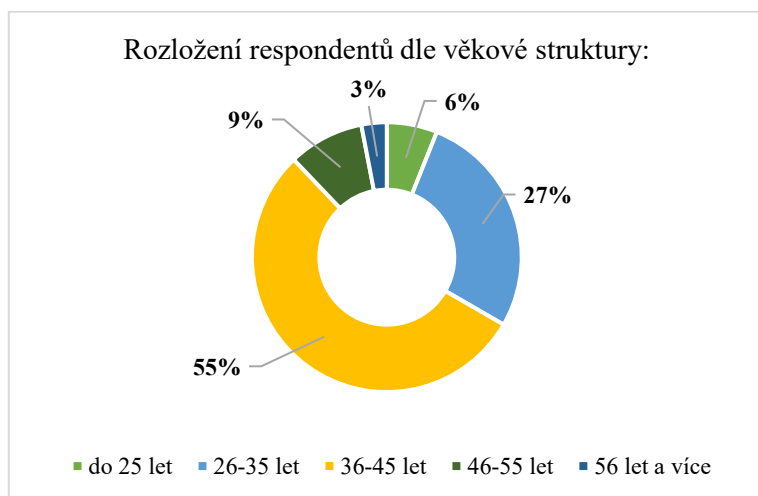
Tato podkapitola je pro přehlednost rozdělena na několik dílčích částí dle zaměření.

Základní charakteristika respondentů

Dotazníkového šetření se z firmy Pivovary Staropramen zúčastnilo 33 respondentů. I přesto, že se jedná velikostně o velkou firmu, po domluvě byl dotazník rozeslán pár desítkám zaměstnanců. Znovu se dotazník nedostal k zaměstnancům z výroby. V rámci dalšího textu jsou uvedena procenta respondentů a v závorce jejich počet (pokud není uvedeno jinak).

Jednou ze zkoumaných charakteristik vzorku je pohlaví respondentů. Dotazník zodpovědělo 67 % žen (22) a 33 % mužů (11). Největší skupinu respondentů (55 %, 18) tvořili lidé ve věkovém rozmezí 36-45 let. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou je rozmezí 26-35 let (27 %, 9). Zbylé skupiny jsou zastoupeny menšinově, ve vzorku se však vyskytují všechny (Obr. 31). Toto naznačuje určitou věkovou nerovnováhu ve firmě. Národnost skupiny je z 97 % česká, pouze jeden respondent uvedl polskou národnost.

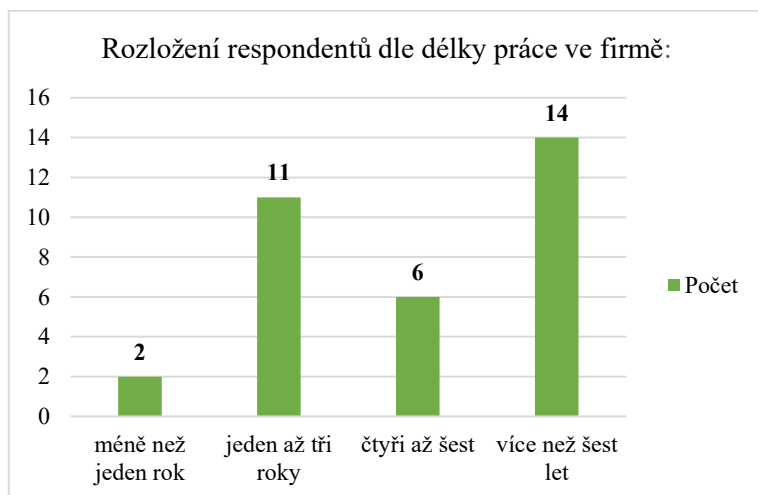
Obr. 31: Rozložení respondentů dle věkové struktury – Pivovary Staropramen



Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Dále byla zkoumána část týkající se délky pracovního poměru ve firmě, pozice ve firmě a čisté měsíční mzdy zaměstnanců. V rámci délky práce ve firmě (Obr. 32) 42 % (14) respondentů pracuje ve firmě déle než šest let. Velmi zastoupenou skupinou je také rozmezí jeden až tři roky (33 %, 11). Šest dotazovaných pracuje ve firmě čtyři až šest let, pouze dva respondenti jsou ve firmě méně než jeden rok.

Obr. 32: Rozložení respondentů dle délky práce ve firmě – Pivovary Staropramen



Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

V předchozích dvou firmách se lidé v případě pracovního zaměření více přikláněli k odpovědi „THP“ a více svoje zaměření nerozlišovali. Ve firmě Pivovary Staropramen tomu tak nebylo. Nejpočetnější skupinu tvořila odpověď „jiné“ (45 %, 15), kde se vyskytovalo široké spektrum zaměření práce. Kromě dvou respondentů by se však tito

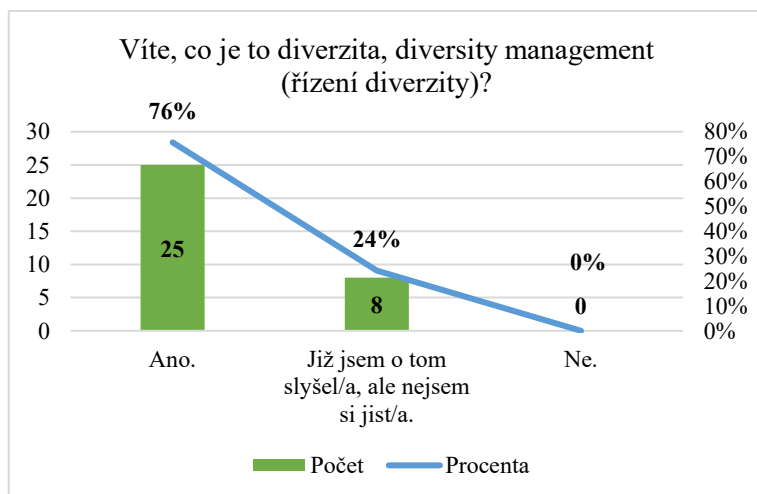
dotazovaní dali zařadit do oblasti THP, kterou vybralo 5 respondentů (15 %). Zbýlých 39 % (13) tvoří management firmy. V odpovědích „jiné“ se objevovaly pozice jako: marketing, obchod, finance, administrativa, IT, právník, vedoucí výroby a další.

Poslední zkoumanou charakteristikou je měsíční čistý příjem respondentů. Nejvíce respondentů (33 %, 11) pobírá plat větší než 65 001 Kč. Další velmi zastoupená skupina je v rozmezí 35 001-45 000 Kč (27 %, 9). U dalších 18 % (6) se příjem pohybuje v rozmezí 45 001-55 000 Kč, 9% (3) v rozmezí 25 001-35 000 Kč a rovněž 9% (3) v rozmezí 55 001-65 000 Kč. Jeden respondent udává plat do 25 000 Kč měsíčně.

Diverzita a diversity management

Ze 33 dotazovaných (Obr. 33) uvedlo 76 % (25), že jsou plně obeznámeni s tím, co diverzita a diversity management představuje. Velmi zajímavé je to, že nikdo z respondentů neodpověděl záporně. Zbýlých 24 % (8) se přiklání k neutrální odpovědi, tedy že si nejsou jisti, čeho se diversity management přesně týká, již však tyto pojmy slyšeli. U této odpovědi se vyskytuje jak management firmy, tak další pracovníci. Nezávisí ani na délce pracovního poměru nebo věku respondentů.

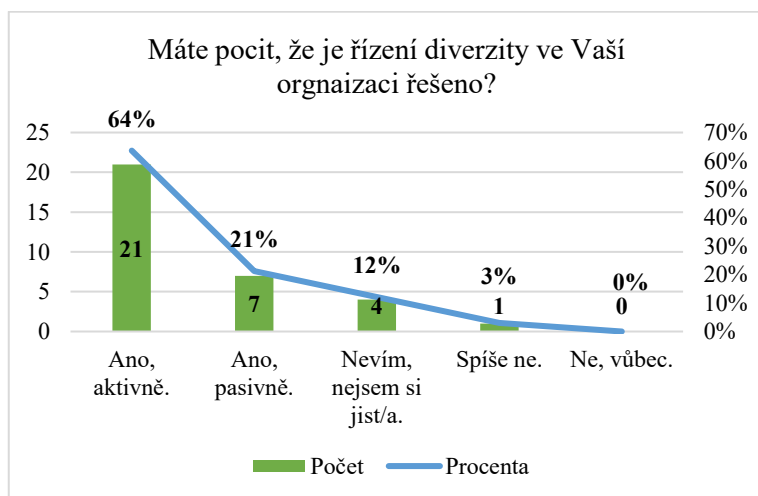
Obr. 33: Ponětí o diverzitě a diversity managementu – Pivovary Staropramen



Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Z grafu (Obr. 34) lze vyčíst, že 64 % (21) vnímá, že diversity management je ze strany firmy řešen aktivně a dalších 21 % (7) toto řízení vnímá pasivním způsobem. Zajímavé je, že žádný respondent se nepřiklonil k jasně záporné odpovědi, pouze jeden respondent udává odpověď mírně zápornou. Zbýlých 12 % se přiklání k ambivalentní odpovědi.

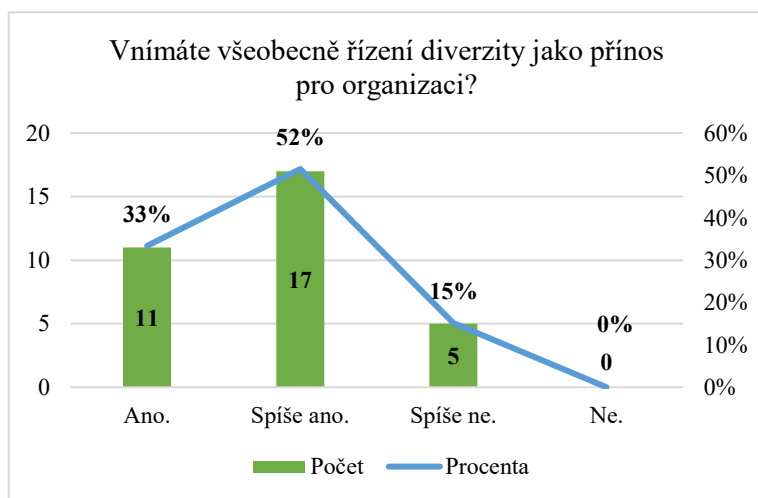
Obr. 34: Jak dotazovaní vnímají řízení diverzity – Pivovary Staropramen



Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Celkem 28 respondentů (85 %) vnímá řízení diversity jako přínos pro organizaci. Ani u této otázky nikdo z respondentů nevybral jasně zápornou odpověď. Pouze 15 % dotazovaných udává spíše zápornou odpověď. Tuto odpověď vybraly ženy ve 4 z 5 případů. Dále se jedná o 4 respondenty, kteří jsou ve firmě méně než 3 roky.

Obr. 35: Vnímání přínosu řízení diversity v organizaci – Pivovary Staropramen

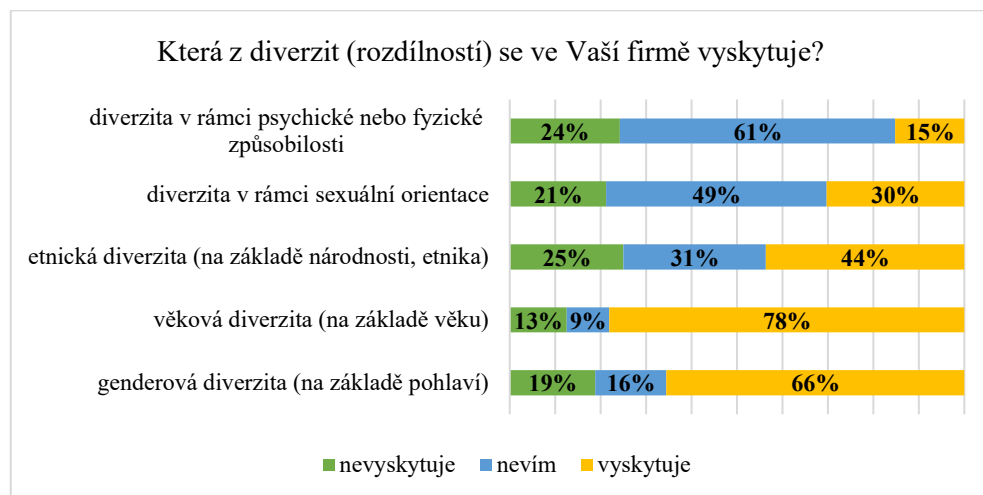


Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Jedna z hlavních otázek se týká výskytu diverzit v organizaci z pohledu zaměstnanců firmy (Obr. 36). Výsledky naznačují, že nejvýraznější je věková diverzita. Dokonce 78 % respondentů vnímá její výskyt. 13 % tvrdí, že se tato diverzita ve firmě nevyskytuje, přičemž tato skupina zahrnuje respondenty ze všech věkových kategorií. Velmi výrazná je také diverzita v rámci pohlaví, kdy ji 66 % respondentů považuje za existující. Zbylé

tři diverzity nemají tak prokazatelné výsledky, jelikož se u nich více objevují odpovědi „nevím“. Etnickou diverzitu považuje za přítomnou 44 % respondentů a 25 % ji vnímá jako nevyskytující se.

Obr. 36: Výskyt diverzity v organizaci – Pivovary Staropramen

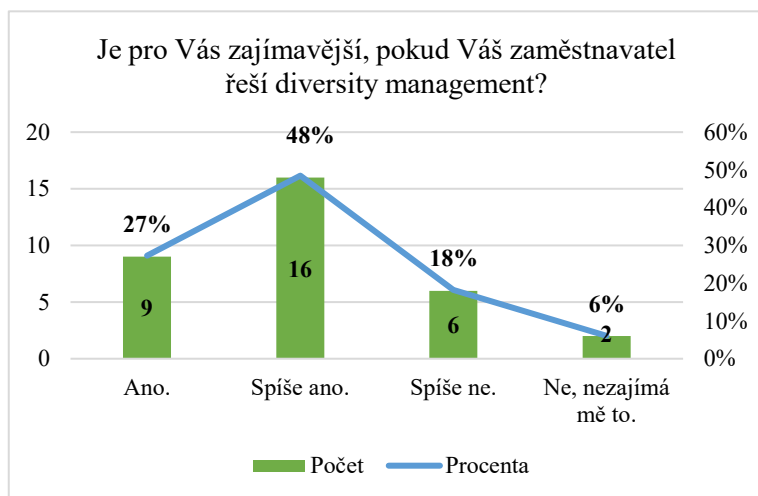


Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Naopak dvě zbylé diverzity (Obr. 36), a to diverzita v rámci sexuální orientace a psychické a fyzické způsobilosti, nejsou nebo alespoň nemusí být na první pohled jasně viditelné. Diverzitu dle orientace vnímá jako vyskytující se pouze 30 % a 21 % udává, že se nevyskytuje vůbec. Nejvíce nejistoty v hodnocení vzbuzuje diverzita v rámci psychické nebo fyzické způsobilosti. Pouze 15 % tvrdí, že se tato diverzita ve firmě vyskytuje a 24 % ji vnímá jako nevyskytující se. Velkou část odpovědí však tvořila odpověď „nevím“.

Pro 27 % respondentů (Obr. 37) je zaměstnavatel jasně zajímavější, pokud řeší tematiku diversity managementu. Dalších 48 % udává, že je po ně spíše zajímavější. Pro 18 % to je spíše nezajímavé a pro 6 % (2) to nehraje žádnou roli. Tito dva respondenti v předchozích otázkách odpovídají velmi podobně (nevnímání DM jako přínosu, nejistota ohledně DM).

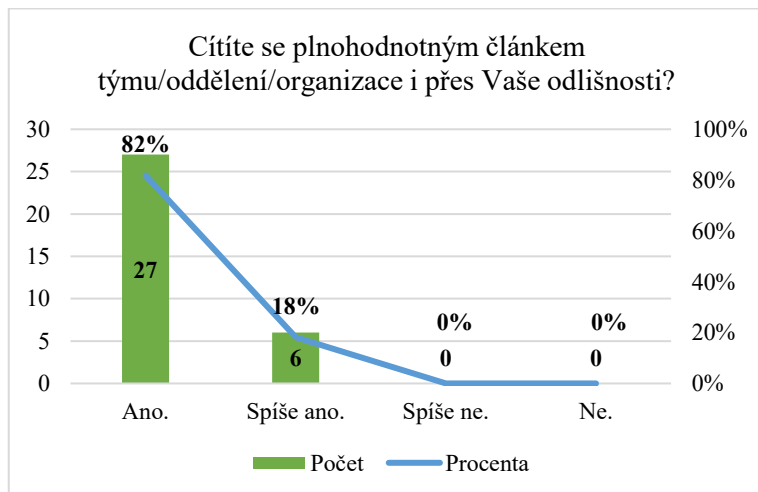
Obr. 37: Vnímání atraktivity zaměstnavatele, pokud řeší diversity management – Pivovary Staropramen



Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Výsledky ohledně příslušnosti k organizaci nebo týmu jsou velmi slušné (Obr. 38). Celkem 82 % udává jasně „ano“ v případě této příslušnosti. Zbýlých 18 % se přiklání k odpovědi „Spíše ano.“. Znovu je velmi zajímavé zmínit, že nikdo z respondentů nevybral mírně ani jasně zápornou odpověď.

Obr. 38: Začlenění jedince do týmu/organizace – Pivovary Staropramen

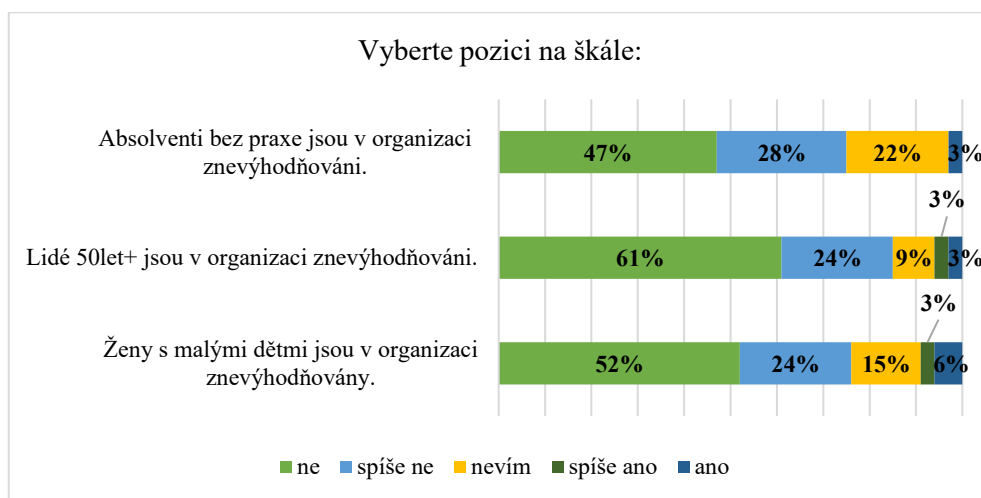


Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Z dalších odpovědí je cílem zjistit, zdali ve firmě existují skupiny, které mohou být nějakým způsobem znevýhodňovány. Nejlépe hodnocenou skupinou (Obr. 39) jsou lidé starší 50 let. Celkem 85 % dotazovaných odmítá, že by tito lidé měli být ve firmě znevýhodňováni. Dva respondenti nabývají pocitu, že k určitému znevýhodňování

dochází. Jedná se o členy managementu firmy. U skupiny absolventů bez praxe se k záporné odpovědi přiklonilo 75 % respondentů. Pouze jeden respondent uvedl jasné ano. I v tomto případě se jedná o zástupce managementu. Poslední skupina jsou ženy s malými dětmi. V součtu se k záporné odpovědi přiklonilo 76 % respondentů, kladnou odpověď zvolilo nejvíce respondentů v rámci tří zkoumaných skupin. Mezi dotazovanými, kteří se přiklonili ke kladné odpovědi, tedy že k určitému znevýhodňování dochází, se vyskytují dvě ženy a jeden muž, všichni tři jsou součástí managementu firmy.

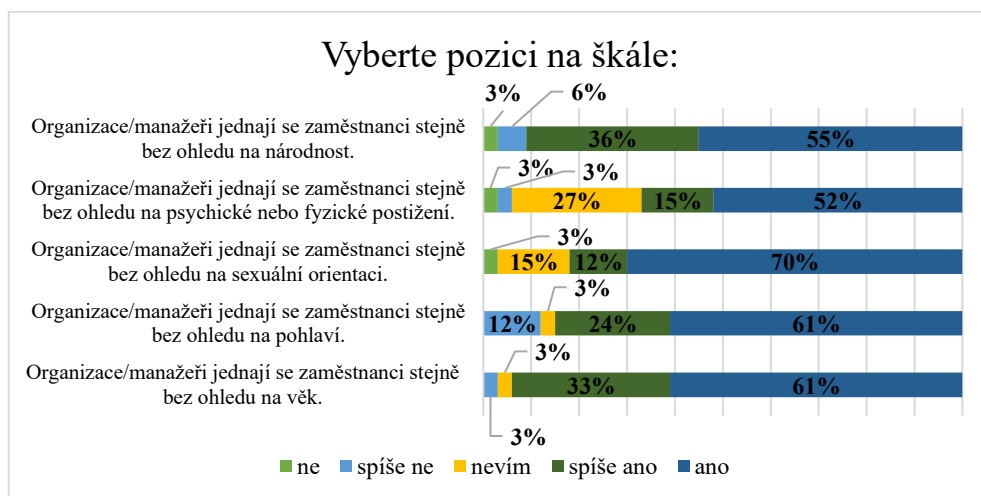
Obr. 39: Znevýhodňování vybraných skupin – Pivovary Staropramen



Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Druhá část (Obr. 40) se zabývá jednotným zacházením manažera či organizace k vybraným skupinám lidí. Důležité a pozitivní je to, že odpovědi, které by potvrzovaly, že se k určitým skupinám organizace/manažeri chovají jiným způsobem, je minimum. V součtu záporných odpovědí je na tom nejlépe skupina ohledně věku, kdy 94 % uvádí, že jednání je jednotné, bez ohledu na věk. Jeden respondent uvedl odpověď „nevím“ a jeden uvedl „spíše ne“. U všech skupin se záporné odpovědi vyskytovaly pouze řídce (3-6 %). Výjimkou je jednání bez ohledu na pohlaví, kdy 12 % udává odpověď, že k rozdílnému chování dochází. Druhé nejlepší hodnocení je jednání bez ohledu na národnost (91 %), poté bez ohledu na pohlaví (85 %) a sexuální orientaci (82 %). Nejhorší hodnocená je skupina s psychickým nebo fyzickým postižením. Pouze 67 % udává, že jednání k této skupině je jednotné. Také je to však skupina, kde se nejvíce respondentů (27 %) přiklonilo k možnosti „nevím“.

Obr. 40: Přístup manažera/organizace k vybraným skupinám – Pivovary Staropramen

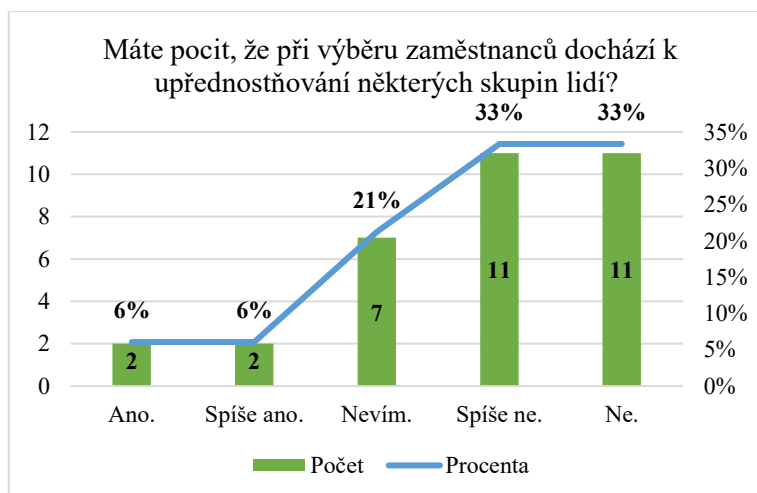


Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Diskriminace

Dohromady 66 % dotazovaných se přiklání k názoru, že nedochází k upřednostňování některých skupin lidí při přijímání zaměstnanců (33 % z nich je jasně proti). 21 % respondentů se nepřiklonilo ke kladnému či zápornému názoru. Pozitivní je, že pouze menšina (12 %) nabývá pocitu, že k tomu upřednostňování dochází.

Obr. 41: Upřednostňování některých skupin ve firmě – Pivovary Staropramen



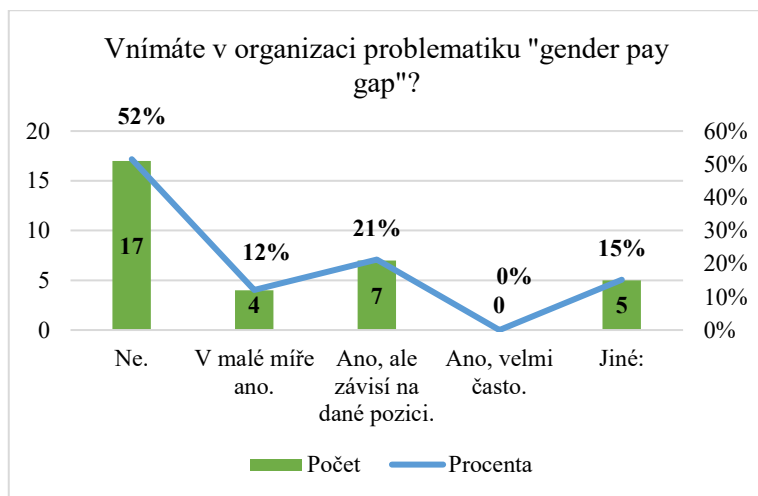
Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Ohledně diskriminace v organizaci vyvstává otázka, zdali se někdo ze zaměstnanců s diskriminací setkal. Celkem 30 ze 33 respondentů odpovědělo, že se oni sami a ani nikdo z jejich kolegů nesetkal s diskriminací. Ve třech případech však byla zmíněna diskriminace na základě pohlaví, jednou na základě věku a jednou také v důsledku

sexuální orientace. Všichni respondenti, kteří označili některou z diskriminací jsou ženy z managementu firmy.

Poslední část se týká problematiky gender pay gap. Celkem 52 % udává, že k této problematice nedochází. Dalších 15 % respondentů vybralo odpověď „jiné“. 12 % dotazovaných však přiznává, že k tomu v malé míře dochází a dokonce 21 % tvrdí, že tato problematika ve firmě existuje. Respondenti, kteří odpovídali ano, jsou v 6 z 11 případů na pozici manažera a z velké části vnímají aktivní řízení diversity (10 z 11).

Obr. 42: Výskyt gender pay gap v organizaci – Pivovary Staropramen



Zdroj: MS Forms (2024), zpracování vlastní v MS Excel

Shrnutí výsledků od zaměstnanců

Provedené dotazníkové šetření ve firmě Pivovary Staropramen poskytlo informace o diverzitě a diversity managementu. Mezi 33 respondenty převažují ženy (67 %). Největší skupinu představují respondenti ve věku 36-45 let (55 %), následováni skupinou ve věku 26-35 let (27 %). Lze zde vysledovat věkovou nerovnováhu. Mezi respondenty je 97 % Čechů. Délka pracovního poměru ukázala, že 42 % respondentů pracuje ve firmě déle než 6 let a 33 % zde pracuje jeden až tři roky.

Většina respondentů (76 %) je obeznámena s pojmy diverzity a diversity managementu, přičemž 64 % vnímá, že řízení diverzity je ze strany firmy aktivní. Celkem 85 % respondentů považuje řízení diverzity za přínos pro organizaci. Nejvýrazněji vnímanou diverzitou je věková diverzita (78 %), za níž následuje genderová diverzita (66 %). Ostatní diverzity jsou zmiňovány v menší míře. Pro 75 % dotazovaných je zaměstnavatel

zajímavější, pokud se věnuje diversity managementu. Celkem 82 % respondentů tvrdí, že se cítí plnohodnotnými členy týmu/organizace a zbylých 18 % udává „Spíše ano.“.

V rámci neznevýhodňování jsou na tom nejlépe lidé starší 50 let. Naopak nejhůře dopadly ženy s malými dětmi. U čtyř zmíněných skupin respondenti uvádějí, že nedochází k nejednotnému zacházení (vše nad 80 %), přičemž skupina lidí s psychickými či fyzickými postiženími dopadla dle zaměstnanců nejhůře.

V rámci upřednostňování některých skupin při přijímání se většina respondentů přiklonila k záporné odpovědi, pouze minorita odpověděla, že k němu dochází. Velmi pozitivní je, že 30 z 33 respondentů se nikdy nesetkalo s diskriminací. V jednotkách byla zmiňována diskriminace dle věku, pohlaví a sexuální orientace. Většina (52 %) respondentů tvrdí, že nedochází k problematice gender pay gap. 21 % udává, že k němu dochází, ale závisí na dané pozici a dle 12 % se vyskytuje v malé míře.

Celkově lze říci, že většina respondentů vnímá diverzitu a diversity management pozitivně a považuje ho za přínosný. Existují však náznaky drobných a potenciálních problémů.

3.8.2 Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou ve firmě Pivovary Staropramen

Rozhovor byl prováděn s HR manažerkou (online komunikace, 16.4.2024), která bere diversity management jako velmi blízké a důležité téma. Poprvé se o tomto tématu dozvěděla již před přibližně 8 lety v americké firmě (nadmárodní společnosti), která měla pobočky ve více jak 20 zemích světa a téma diverzity a inkluze zde bylo stěžejním bodem.

Audit diverzity ve firmě je prováděn pravidelně a hned několika způsoby. Firma nedávno zavedla zaměstnanecký průzkum a zpětnou vazbu od svých zaměstnanců, ale využívá i další způsoby v rámci auditu. Jedná se například o komplexní hodnocení firem, kdy se část zaměřuje právě i na diversity management (Top odpovědná firma, Top employer a další). Firma se pravidelně umísťuje v top 10.

Implementace DM

Diversity management je součástí strategie firmy, stejně tak je i jedním z pilířů a hodnot společnosti. Cílem společnosti je, aby se diverzita a inkluze stala přirozenou součástí firmy (bezpečné a respektující prostředí). Firma využívá lídrů a ambasadorů diverzity, kteří se aktivně podílejí na zapojení diverzity do každodenního života organizace.

Všechny tyto hodnoty se propisují do HR procesů. Důležitá je také silná podpora z vedení společnosti. Ve firmě jsou zastoupeny všechny ekonomicky aktivní věkové kategorie, firma využívá synergii vytvořenou díky smíšeným kolektivům. S tím je spojena také rovnost odměňování, která závisí pouze na výkonu jedince, a ne na jeho charakteristikách.

Firma je také signatářem Charty diverzity již od roku 2013 a pravidelně se účastní akcí, které jsou s touto agendou spojeny.

Podpůrné programy a opatření

Firma využívá několika způsobů, jak DM podporovat. Jedná se například o skloubení pracovního a osobního života, flexibilitu práce – různé druhy úvazků, prodloužené víkendy či home office. Důraz je kladen také na wellbeing (soutěže, dny zdraví, sportovní a kulturní akce, akce pro rodiny), zaměstnanecký asistenční program (právní, finanční či psychologická podpora) nebo na přirozené zvyšování podílu žen ve výrobních nebo obchodních týmech. Existují také konkrétní programy pro ženy, jako je mezinárodní kampaň Girl Power (naše Ženy), kdy je cílem motivovat ženy v kariérním růstu a dalším rozvoji nebo zapojení žen na rodičovské dovolené, díky kterému dochází k plynulejšímu návratu do práce. Firma je zaměřena i na studenty – vztahy se školami, podpora mezigenerační spolupráce. Společnost podporuje také LGBT komunity (Prague Pride).

Celkově se firma snaží o určitou vyzrálost, tedy se zlepšovat díky zmíněným prostředkům, naslouchat a nacházet kompromis mezi potřebami firmy a jejích zaměstnanců. Mnoho benefitů je vytvořeno nad rámec (např. sjednocení benefitů pro páry stejného pohlaví, péče o adoptované děti a další). Benefity jsou přizpůsobeny dle životní fáze zaměstnance.

Vnímání diverzity a diversity managementu

Jako nejvíce vyskytující diverzity ve firmě byly vybrány genderová diverzita, věková diverzita a diverzita v rámci sexuální orientace. Jedná se o výrobní firmu, a i etnická diverzita je velmi výrazná.

Jako hlavní výhody DM respondentka označuje zvýšení konkurenční výhody, lepší spolupráci, individualitu, která vede ke kreativě, nové nápady zaměstnanců z odlišných oddělení nebo zlepšení značky zaměstnavatele. Udává, že DM přináší mnoho dalších výhod, kterých si je firma vědoma. Mezi nejčastější nevýhody DM uvedla dotazovaná především předsudky, genderové stereotypy nebo diskriminaci.

Respondentka je názoru, že zaměstnanci jsou spíše v počátku zabývání se s diverzitou (uvědomují si aspekty a výskyt DM) a také, že ho vnímají jako přínos, a to převážně u zaměstnanců v kancelářích. Ve výrobě na to takto nahlížet nemusejí, jelikož jsou pro ně důležitější jiné aspekty. Pro zaměstnance jsou nabízeny a také jsou hojně využívány workshopy či školení, které mají za cíl diversity management přiblížit. Dle respondentky se firma díky aktivnímu řízení diverzity stává atraktivnější jak pro zaměstnance, tak její zákazníky.

Diskriminace

Dle respondentky se diskriminace ve firmě nevyskytuje. V rámci firmy však vzniká určité omezení u lidí, kteří jsou zdravotně postižení nebo mají určitý handicap (omezení). Důvodem je například nemožnost bezbariérového přístupu pro tento typ osob. Firma se nepropaguje jako zaměstnavatel pro tento typ lidí a díky tomu se ani nikdo takový nehlásí. Respondentka však tuto oblast označuje jako prostor pro určité zlepšení do budoucna. Pro zamezení diskriminace je zřízena Compliance linka.

HR manažerka udává, že gender pay gap není problematikou, která by se v organizaci vyskytovala a pomyslné nůžky se snaží co nejvíce zmenšovat. Ženy jsou v průměru odměňovány jako muži. Ze strany firmy je snaha o předcházení předsudků a stereotypů a tyto mýty také bořit.

Inkluzivní prostředí

Inkluzivní prostředí je ve firmě vytvořeno částečně. Jeho tvorba vychází opět ze strategie a podpory vedení firmy. Pomocí ambasadorů se téma dostává hlouběji ve struktuře firmy a informovanost tak roste. Cílem je toto prostředí vytvářet přirozeně, dostávat do povědomí témata s ním spojená. Dle respondentky je to primárně ve výrobě běh na dlouhou trať, ale úsilí o plně vytvořené inkluzivní prostředí ze strany firmy je veliké.

V rámci age managementu je snaha o propojenost více generací pomocí spolupráce těchto generací a předávání informací na oba směry. Pomáhá k otevřenosti a předání zkušeností.

Shrnutí výsledků od HR manažerky

Rozhovor s HR manažerkou ve firmě Pivovary Staropramen poskytuje pohled na diversity management v této organizaci.

Firma bere DM vážně a integruje ho do své strategie a hodnot společnosti. Audit diverzity je pravidelný a zahrnuje různé metody hodnocení. Společnost je také signatářem Charty

diverzity. Implementace DM je založena na aktivním zapojení lídrů a ambasadorů diverzity. Klíčová je podpora vedení a také tvorba bezpečného a respektujícího prostředí. Podpůrných programů nabízí firma široké množství, např. flexibilitu práce, wellbeing, zaměstnanecký asistenční program nebo programy pro ženy a studenty.

Nejvíce vyskytujícími se formami diverzity jsou genderová, věková a na základě sexuální orientace. Respondentka vnímá DM jako přínosný a doufá, že ho stejně vnímají i zaměstnanci firmy. Firma se díky DM stává atraktivnější pro zákazníky a zaměstnance. Přínosy vidí primárně v konkurenční výhodě, spolupráci či kreativitě. Firma se aktivně snaží eliminovat předsudky a stereotypy, které jsou nevýhodou v případě neřízení DM.

Diskriminace se ve firmě dle HR manažerky nevyskytuje, ale existují určitá omezení pro zdravotně postižené zaměstnance, u kterých je prostor pro zlepšení. Ve firmě je zřízena také Compliance linka pro snížení náznaků diskriminace. Genderová platová nerovnost se ve firmě nevyskytuje. Inkluzivní prostředí je částečně vytvořeno a firma se snaží o zvýšení jeho úrovně, znovu pomocí několika programů a ambasadorů. Řízení age managementu se projevuje například v propojenosti více generací a předávání zkušeností mezi nimi.

3.8.3 Porovnání názoru HR manažerky a zaměstnanců ve firmě Pivovary Staropramen

Dle získaných poznatků je znát, že se firma tématu diversity managementu velmi věnuje. Existuje mnoho souladů mezi HR a zaměstnanci, objevují se však i neshody.

Mezi soulady je důležité zmínit informovanost dotazovaných zaměstnanců o DM. Dotazovaní nadále vnímají řízení diverzity ze strany firmy jako aktivní a také jako přínosné. Dle HR firma nabízí mnoho programů, podpůrných procesů a benefitů. Za aktivní řízení lze považovat i provádění auditu diverzity. Velká část dotazovaných zaměstnanců udává, že problém diskriminace v organizaci nevnímají a stejného názoru je také HR manažerka. Ta však udává, že je prostor pro zlepšení v oblasti zaměstnání handicapovaných lidí, a to samé potvrzují zaměstnanci, jelikož skupinu fyzicky či psychicky postižených vnímají zaměstnanci jako tu, se kterou není zacházeno bez rozdílu.

Neshody vznikají u vyskytujících se diverzit ve firmě. Zaměstnanci označují převážně genderovou a věkovou diverzitu, ostatní vnímají pouze minoritně. HR manažerka se přiklání k silnému výskytu také etnické diverzity a diverzity v rámci sexuální orientace.

I když firma nabízí mnoho výhod pro ženy s malými dětmi, zaměstnanci jsou toho názoru, že jsou ve firmě znevýhodňovány. Nesoulad je také v rámci vnímání problematiky gender pay gap. Dle HR jsou ženy v průměru odměňovány jako muži. Třetina dotazovaných zaměstnanci jsou však názoru, že rozdíly existují.

3.9 Srovnání přístupu zkoumaných firem k diversity managementu

V této části je důležité porovnat, jakým způsobem přistupují jednotlivé firmy k diversity managementu.

Tab. 1: Srovnání přístupu zkoumaných firem

Firma	LaserTherm	KION Stříbro	Pivovary Staropramen
Audit diverzity	Neprovádí a ani neplánují.	Provádí pravidelně.	Provádí pravidelně.
Implementace DM	Probíhá v řádu měsíců. Implementováno částečně, firma se nachází spíše v počátku.	Je již dokončena. Dochází k vylepšování nastaveného systému. Přibližně 5 let ve firmě.	Je již dokončena. Ve firmě již několik let, poslední dva roky intenzivně.
Podpůrné programy a procesy	Preferována různorodost při přijímání zaměstnanců. Aktivní začleňování cizinců. Flexibilní pracovní doba pro matky. Možnost školení (týmová, individuální, celopodniková).	Flexibilní podmínky, možnost práce na dálku. Balance mezi osobním a pracovním životem. Červen jako měsíc diversity. Online školení, debaty, prezentace,	Sklobení osobního a pracovního života. Flexibilní úvazky, možnost práce na dálku, možnosti pro matky. Zaměstnanecký asistenční program.

	Jazykové kurzy (AJ, ČJ). Dále dle jedince, projektu, situace.	kroužky, jazykové kurzy... Úprava pracovních podmínek dle potřeb. Jídelníček pro cizince. Dostatečně nastavené BOZP.	Programy pro ženy, matky, studenty. Přirozené zvyšování podílu žen ve firmě. Benefity dle životní fáze zaměstnance. Akce pro rodiny, kulturní a sportovní dny.
Diverzita	Nejvíce vyskytující se: genderová, věková a etnická.	Nejvíce vyskytující se: genderová, věková a etnická.	Nejvíce vyskytující se: genderová, věková a v rámci sexuální orientace.
Výhody DM	Konkurenční výhoda Lepší spolupráce Individualita vedoucí ke kreativitě	Nové nápady z odlišných prostředí Lepší spolupráce Získání nových zaměstnanců	Konkurenční výhoda Lepší spolupráce Nové nápady z odlišných prostředí
Nevýhody DM	Stereotypizace Genderové stereotypy Diskriminace	Stereotypizace Diskriminace Častější konflikty Genderové stereotypy	Stereotypizace Genderové stereotypy Diskriminace
Diskriminace	Dle respondentky není přítomna.	Dle některých respondentek není	Dle respondentky není přítomna. Firma však není

		přítomna, jiné uvádějí přistěhovalce.	přizpůsobena pro handicapované osoby.
Gender pay gap	Vyskytuje se v malé míře.	Většina udává, že se nevyskytuje.	Nevyskytuje se.
Inkluzivní prostředí	Částečně inkluzivní prostředí.	Plně inkluzivní prostředí.	Částečně inkluzivní prostředí.

Zdroj: MS Excel (2024), zpracování vlastní

Firmy, které jsou vybrány pro průzkum, jsou v mnoha aspektech odlišné. Jedná se však o tři výrobní firmy. Hned z první části průzkumu je znatelné, že velké firmy kladou na diversity management větší důraz, stejně tak jako na způsob implementace. Ve firmě LaserTherm jsou prováděny pouze postupné kroky v rámci DM, není prováděn audit. Naopak zbylé dvě firmy mají již implementaci dokončenou a procesy pouze vylepšují a pro kontrolu provádějí audit diverzity. V rámci podpůrných programů a procesů se firmy v mnoha ohledech shodují. Větší firmy (Staropramen, KION) nabízejí širší škálu těchto benefitů pro své zaměstnance. Výskyt diverzit v organizacích se shodoval, nejvíce byly vybrány diverzity genderová, věková a etnická. Výhody DM se také velmi prolínají. Každá z firem vnímá trochu jiné hlavní výhody, ale nejvíce shody bylo v rámci konkurenční výhody, lepší spolupráce a získání nových zaměstnanců. V nevýhodách došlo k téměř úplné shodě (stereotypizace, diskriminace a genderové stereotypy). Diskriminace z pohledu HR není přítomna. Od zaměstnanců však přicházejí náznaky této problematiky. Ohledně gender pay gap jsou většinou nesoulady mezi HR a zaměstnanci v každé ze zkoumaných firem. HR většinou nepovažuje tuto problematiku za přítomnou. Plně vytvořené prostředí je pouze ve firmě KION, v ostatních svou firmách je vytvořeno částečně.

3.10 Návrhy na zlepšení

V této podkapitole jsou návrhy na zlepšení pro jednotlivé firmy.

3.10.1 LaserTherm s. r. o.

Jak již bylo popsáno v předešlých kapitolách, ve firmě LaserTherm jsou zatím zavedeny spíše počátky DM. Je zde plno pozitivních výsledků, na kterých může firma stavět. Existuje více oblastí, které by bylo třeba zlepšit. Primárně se jedná o tyto:

- Komunikace a povědomí o diverzitě – Je nezbytné jasněji a srozumitelněji komunikovat o konceptu DM a jeho výhodách. Zaměstnance je možné aktivně zapojovat do této komunikace, což může přinést vyšší porozumění a přijetí diverzity.
- Posílení aktivního řízení diverzity – I když DM není hlavní prioritou, firma by měla zvážit navržení konkrétní strategie nebo plán pro řízení diverzity. Aktivní přístup může vést k jejímu efektivnějšímu řízení.
- Zlepšení povědomí o potřebách osob s postižením – Osoby s psychickým či fyzickým postižením jsou ve firmě v rámci přístupu hodnoceny nejhůře. Je nezbytné dát těmto osobám prostor a vytvořit takové podmínky, které jsou pro ně vhodné. Důležité je seznámit, jak je samotné, tak i manažery s jejich potřebami a právy, aby byly lépe integrovány do pracovního prostředí.

3.10.2 KION Stříbro s. r. o.

Na základě získaných informací je patrné, že firma KION Stříbro vynakládá úsilí na aktivní řízení diversity ve své organizaci a na tvorbu inkluzivního prostředí. Existují však oblasti, ve kterých je prostor pro zlepšení.

- Zlepšení komunikace – Některé personalistky nejsou dostatečně obeznámeny s diversity managementem, což naznačuje nedostatečnou komunikaci v této oblasti v rámci HR. Důležité je, aby komunikace DM byla šířena shora organizace a v oddělení HR byla jednotná. Jednou z možností je určení konkrétního člověka, který bude mít na starosti komunikaci DM.
- Zapojení vedení a managementu – Téměř polovina dotazovaných nevnímá řízení diverzity ze strany firmy. Je nezbytné začít klást větší důraz na tuto tematiku a zajistit zapojení na všech úrovních organizace.

- Zlepšení povědomí o potřebách osob s postižením – Zaměstnanci hodnotí tuto skupinu osob s postižením nejhůře. Je vhodné provést průzkum této oblasti a navrhnout konkrétní opatření (seznámení s právy postižených osob, zvýšení respektu...). Vytvořit prostředí a podmínky pro tyto osoby je důležitým základem.

3.10.3 Pivovary Staropramen s. r. o.

I když se firma Pivovary Staropramen aktivně snaží ve své organizaci věnovat diversity managementu a jde mu v mnoha ohledech naproti, existují oblasti, ve kterých je prostor pro zlepšení.

- Zlepšení komunikace – I přes použití lídrů a ambasadorů k šíření DM zaměstnanci vnímají zaměstnanci pouze dvě hlavní diverzity ve firmě. Skupina žen s dětmi byla označena za nejvíce znevýhodněnou i přesto, že firma nabízí pro tuto skupinu mnoho programů. Důležité je zlepšit komunikaci a informovat zaměstnance o různých aspektech diverzity, aby se cítili více zapojeni.
- Informovanost o gender pay gap – Třetina zaměstnanců se přiklání k existenci gender pay gap. Firma by měla zvýšit informovanost a transparentnost ohledně podmínek odměňování, aby zaměstnanci byli lépe seznámeni s touto problematikou a měli možnost diskutovat o případných nerovnostech.
- Vytvoření prostoru pro psychicky a fyzicky postižené – Skupina psychicky a fyzicky postižených osob je vnímána jako znevýhodňovaná, pravděpodobně z důvodu nedostatečného prostředí ve firmě pro zaměstnávání těchto osob. Firma by měla zvážit vytvoření prostředí, které by bylo vhodné pro zaměstnávání osob s různými druhy postižení.

Všechny tři firmy v rámci diversity managementu využívají mnoho zajímavých přístupů, procesů nebo programů, ze kterých se mohou ostatní firmy inspirovat a zlepšit tak své nedostatky nebo celkové fungování ohledně toho tématu.

Závěr

Teoretická část této práce shrnuje tematiku diversity managementu, která je později aplikována při tvorbě praktické části práce.

Cílem práce bylo zhodnotit využití diversity managementu ve třech vybraných firmách. První část praktické části si kladla za cíl porovnat shody či neshody mezi zaměstnanci a HR oddělením v jednotlivých firmách. Pro výzkum bylo použito dvou metod – dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a polostrukturovaného rozhovoru s HR. V rámci této tematiky byla zkoumána rovněž problematika inkluze, diskriminace či gender pay gap. Ve všech firmách bylo odhaleno několik oblastí, ve kterých se obě skupiny shodují, ale také oblasti, ve kterých dochází k rozporu názorů. Důležité je zmínit, že se častěji objevovaly shody než neshody. Konkrétní rozdíly jsou popsány v jednotlivých kapitolách (3.6.3, 3.7.3, 3.8.3). Nejvíce docházelo k rozkolu v otázce rovného odměňování mezi pohlavím, ale také například v rámci diskriminace či znevýhodňovaných skupin nebo nerovného zacházení vybraných skupin. Z pohledu HR k těmto problémům ve firmě nedochází, zaměstnanci jsou však opačného názoru.

Zajímavé je podotknout, že ve všech firmách zaměstnanci pocítují nejednotné zacházení, a ne příliš vhodné podmínky pro zaměstnance, kteří mají určité psychické či fyzické omezení.

Druhá část cíle byla zaměřena na implementaci, využití, vnímání a aplikaci podpůrných procesů a programů v rámci diversity managementu mezi jednotlivými společnostmi. Díky odlišnosti firem, které byly vybrány pro tento průzkum, se dá usuzovat, že velké firmy kladou na diversity management mnohem větší důraz než firmy malé. Využívají také diverzity audit nebo větší množství podpůrných programů a procesů, stejně tak implementace diversity managementu je již plně dokončena. Všechny firmy se však shodují v názorech ohledně přínosu diverzity, jejích výhod a nevýhod nebo nejčastěji se vyskytující diverzity v organizaci.

Jelikož u firem bylo vysledováno několik nedostatků, byly pro jednotlivé firmy navrženy návrhy na zlepšení. U všech třech firem se objevuje problém s komunikací, jedná se však o odlišné oblasti, ve kterých je komunikace nedostatečná. Dále je také problém u osob s určitými zdravotními omezeními, kde by se firmy měly zaměřit na zlepšení pozice těchto osob.

Přínos diplomové práce je tvořen právě touto zpětnou vazbou a návrhy na zlepšení, stejně tak vyhodnocení dotazníků jednotlivých firem. Všechny firmy si tyto výsledky vyžádaly, jelikož jim pomohou nahlédnout do aktuální situace ve firmě a navržená opatření mohou aplikovat. Opatření budou v některých případech nenákladná, u některých bude naopak třeba jak finančních, tak lidských nákladů.

Seznam použitých zkratk a značek

DM	diversity management
HR	human resources
THP	technickohospodářský pracovník

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů (13. vyd.)*. Grada Publishing.
- Asociace společenské odpovědnosti (2023). *131 let. Tolik chybí k dosažení globální rovnosti mužů a žen*. Dostupné 27.11.2023 z <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/131-let-tolik-chybi-k-dosazeni-globalni-rovnosti-muzu-a-zen/>.
- Centre for Strategy & Evaluation Services (2003). *Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises, Final Report*. Dostupné 27.11.2023 z <https://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/mars/source/resources/references/others/17%20-%20Costs%20and%20Benefits%20of%20Diversity%20-%20EU%202003%20Final%20Report.pdf>
- Český statistický úřad (ČSÚ). (2023). *Ročník narozených 2022 je nejslabší za posledních 18 let*. CSZO.cz. Dostupné 27.11.2023 z <https://www.czso.cz/csu/czso/rocnik-narozenyh-2022-je-nejslabsi-za-poslednich-18-let>.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management (16th ed.)*. Global Edition.
- Dvořáková, Z., Collins, D., Coubal, V., Dohnalová, M., Hrkal, F., Hüttlová, E., Kalousová, E., Kearns, K. P., Kemrová, M., Kleibl, J., Němec, O., Palíšková, M., Režná, P., Soušková, M., Strížeský, M., Strížová, V., Svobodová, L. & Šikýř, M. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C.H. Beck.
- Eger, L. & Egerová, D. (2022). *Metodologie výzkumu*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Eurostat Statistics Explained (2021). *Archive: Struktura stárnutí obyvatelstva*. Dostupné 27.11.2023 z https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Struktura_a_st%C3%A1rnut%C3%AD_obyvatelstva.
- FAIR360 (2023). *2023 Top 50 Companies for Diversity*. Dostupné 27.11.2023 z <https://www.fair360.com/top-50-list/2023/>.
- Gardenswartz, L. & Rowe, A. (2008). *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*. SHRM.
- Horáček, F. (2023). *Česko se otevírá migrantům. Do firem přijdou tisíce Filipínců i Mongolů*. Seznamzpravy. Dostupné 19.12.2023 z https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-byznys-trendy-analyzy-do-ceskych-firem-prijde-od-ledna-az-40-tisic-cizincu-stacit-to-ale-nebude-237694?fbclid=IwAR1th_kFOmAyyxs_yMAES51mVczudIHog5Jd4nk_ZHjuiLKWFUap5XA56o.
- Horváthová, P., Bláha, J. & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Management Press.
- HRForum.cz. (2022). *Mladí lidé a práce*. HRForum. Dostupné 19.12.2023 z <https://hrforum.cz/aktuality/pmf-vam-prinasi-novinky-ze-svetoveho-ekonomickeho-fora/?fbclid=IwAR3zHBdzntkh03LAXjR8Vag7fxdtom3VILC7Vngk9o3uxFasD6aG5nBx2c4>.

- Hubálková, P. (2022). *Integrace cizinců do firmy má svá pravidla*. PražskýMagazín. Dostupné 19.12.2023 z <https://prazsky-magazin.cz/udalosti/business/integrace-cizincu-do-firmy-ma-sva-pravidla/?fbclid=IwAR2s2lcHI3bvpLniawwJtHdEc8qJ7vDkw801f4tgjvgRQgd6mejRtjuW7w>.
- Hubbard, E. E. (2004). *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. HRD Press.
- Charta diverzity (n.d.a). *Co je diverzita?* Dostupné 05.10.2023 z <https://diverzita.cz/cs/diverzita>.
- Charta diverzity (n.d.b). *Evropská charta diversity*. Dostupné 05.10.2023 z <https://diverzita.cz/cs/evropska-charta-diverzity>.
- Charta diverzity (n.d.c). *Charta diversity v Česku*. Dostupné 05.10.2023 z <https://diverzita.cz/cs/charta-diverzity-v-cesku>.
- Charta diverzity (n.d.d). *Signatáři charty diversity*. Dostupné 05.10.2023 z <https://diverzita.cz/cs/signatari-charty-diverzity>.
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett, A. & von Unruh, K. (2007). *Training Manual for Diversity Management*. International Society for Diversity Management. Dostupné 16.12.2023 z <https://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf>.
- KION Group (2023a). *KION Stříbro*. Dostupné 05.10.2023 z <https://www.kiongroup.com/stibro/industrial-trucks-and-services/>.
- KION Group (2023b). *KION Stříbro: Industrial Trucks & Services*. Dostupné 05.10.2023 z <https://www.kiongroup.com/stibro/industrial-trucks-and-services/>.
- KION Group (2023c). *Stříbro (Czech Republic)*. Dostupné 05.10.2023 z <https://www.kiongroup.com/en/About-us/Locations/St%C5%99%C3%ADbro/>.
- Kotková, A. (2022) *Konference Firma roku: Rovné příležitosti 2022*. Zpravodaj Gender Studies. Dostupné 1.11.2023 z <https://zpravodaj.genderstudies.cz/cz/clanek/konference-firma-roku-rovne-prilezitosti-2022>.
- LaserTherm (2023a). *O nás: Aplikační centrum*. Dostupné 04.10.2023 z https://www.lasertherm.cz/o-nas/aplikacni_centrum.
- LaserTherm (2023b). *O nás: Certifikace*. Dostupné 04.10.2023 z <https://www.lasertherm.cz/o-nas/certifikace>.
- LaserTherm (2023c). *O nás: Evropské projekty*. Dostupné 04.10.2023 z <https://www.lasertherm.cz/o-nas/evropske-projekty>.
- LaserTherm (2023d). *O nás: Kariéra*. Dostupné 04.10.2023 z <https://www.lasertherm.cz/o-nas/kariera>.
- LaserTherm (2023e). *O nás: O firmě*. Dostupné 04.10.2023 z <https://www.lasertherm.cz/o-nas/roboticke-svarovani-automatizace>.
- LaserTherm (2023f). *O nás: Vývoj a výzkum*. Dostupné 04.10.2023 z <https://www.lasertherm.cz/o-nas/vyvoj-a-vyzkum>.
- LaserTherm (2023g). *Produkty*. Dostupné 04.10.2023 z <https://www.lasertherm.cz/produkty>.

- LaserTherm (2023h). *Robotické systémy a automatizace*. Dostupné 04.10.2023 z <https://www.lasertherm.cz/roboticka-automatizace>.
- LaserTherm (2023ch). *Zakázkové služby*. Dostupné 04.10.2023 z <https://www.lasertherm.cz/vyroba/zakazkove-sluzby-laser>.
- Magazin.aktualne.cz. (2022). *Mladá generace bude radši bez práce, než aby v zaměstnání trpěla, ukázal průzkum*. Aktuálně.cz. Dostupné 19.12.2023 z <https://magazin.aktualne.cz/mlada-generace-bude-radsi-bez-prace-nez-aby-v-zamestnani-trp/r~1ba3d07ab99411ec9ba00cc47ab5f122>.
- Mahdalová, K. (2023). *Zpovýkaná generace Z? Omyl, v práci je nadprůměrně spokojená a vděčná*. HRForum. Dostupné 19.12.2023 z <https://hrforum.cz/aktuality/zpovykana-generace-z-omyl-v-praci-je-nadprumerne-spokojena-a-vdecna/>.
- Maříková, H., Formánková, L., Křížková, A. & Čermáková, M. (2015). *Diverzita v praxi: Metodika řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti*. MPSV. Dostupné 18.10.2023 z https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/Metodika_diverzita_v_praxi.pdf/498b580e-2ea7-1d69-10b4-c2a9ed7456a8.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management (13th ed.)*. Cengage Learning.
- Molson Coors (n.d.). *Our Brew*. Dostupné 04.10.2023 z <http://content-usa.secure-zone.net/MillerCoors%20EN/#page=1>.
- Pauknerová, D., Hubinková, Z., Králová T. & Lorencová, H. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery (3. vyd.)*. Grada Publishing.
- Pivovary Staropramen, A Molson Coors Company (n.d.a). *O nás: Zajímavá čísla*. Dostupné 11.10.2023 z <https://pivovary-staropramen.cz/o-spolecnosti/zajimava-cisla/>.
- Pivovary Staropramen, A Molson Coors Company (n.d.b). *Prosperujte: Zajištění udržitelné budoucnosti*. Dostupné 04.10.2023 z https://jobs.molsoncoors.com/Staropramen/content/Thrive/?locale=cs_CZ.
- Plummer, D. L. (2018). *Handbook of Diversity Management (Inclusive Strategies for Driving Organizational Excellence) (2nd ed.)*. Half Dozen Publication.
- Prokopcová, S. (2020). *Jsou absolventi na pracovním trhu ohroženým druhem? Příklady dobré praxe tuzemských firem, které se jim snaží vycházet maximálně vstříc*. HRForum. Dostupné 19.12.2023 z https://hrforum.cz/aktuality/jsou-absolventi-na-pracovnim-trhu-ohrozenym-druhem-priklady-dobre-praxe-tuzemskych-firem-ktere-se-jim-snazi-vychazet-maximalne-vstric/?fbclid=IwAR0DaBozINJgadKirvDOTq8V1F3oYdrKiwqRO0M3Gryy0v57C_K3xnFR1Go.
- Seliverstova, Y. & Pierog, A. (2021). *A Theoretical Study on Global Workforce Diversity Management, its Benefits and Challenges*. Cross-Cultural Management Journal. Dostupné 21.04.2024 z https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2021_I1_8.pdf.
- Urbancová, H. & Vrabcová, P. (2023). *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Grada Publishing.
- Úřad práce (2023). *Zaměstnání osob se zdravotním postižením*. Úřad práce ČR. Dostupné 19.12.2023 z <https://www.uradprace.cz/zamestnavani-osob-se-zdravotnim-postizenim1>.

Veřejný rejstřík a Sběrka listin: Pivovary Staropramen s. r. o. (n.d.). *Úplný výpis: účetní závěrka, výroční zpráva, zpráva o vztazích, zpráva auditora (2021)*. Dostupné 04.10.2023 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=687699>.

Vokurková, I. (2023). *České matky vypadávají z trhu práce mnohem více, než je běžné v ostatních zemích Evropy*. HRForum. Dostupné 22.10.2023 z <https://hrforum.cz/aktuality/ceske-matky-vypadavaji-z-trhu-prace-mnohem-vice-nez-je-bezne-v-ostatnich-zemich-evropy/>.

Wilton, N. (2019). *An Introduction to Human Resource Management (4th ed.)*. SAGE Publications.

Seznam tabulek

Tab. 1: Srovnání přístupu zkoumaných firem	85
--	----

Seznam obrázků

Obr. 1: Dvě dimenze diversity	15
Obr. 2: Evropský postoj k diverzitě	25
Obr. 3: Ekonomické přínosy diversity managementu	29
Obr. 4: Schéma organizace KION Group	35
Obr. 5: Rozložení respondentů dle věkové struktury – LaserTherm:.....	43
Obr. 6: Rozložení respondentů dle délky pracovního poměru, firma LaserTherm	43
Obr. 7: Poněti o diverzitě a diversity managementu – LaserTherm	44
Obr. 8: Jak dotazovaní vnímají řízení diverzity – LaserTherm	45
Obr. 9: Vnímání přínosu řízení diverzity v organizaci – LaserTherm.....	45
Obr. 10: Výskyt diverzit v organizaci – LaserTherm	46
Obr. 11: Vnímání atraktivity zaměstnavatele, pokud řeší diversity management – LaserTherm.....	47
Obr. 12: Začlenění jedince do týmu/organizace – LaserTherm.....	47
Obr. 13: Znevýhodňování vybraných skupin – LaserTherm	48
Obr. 14: Přístup manažera/organizace k vybraným skupinám – LaserTherm.....	49
Obr. 15: Upřednostňování některých skupin ve firmě – LaserTherm	50
Obr. 16: Výskyt gender pay gap v organizaci – LaserTherm.....	51
Obr. 17: Rozložení respondentů dle věkové struktury – KION Stříbro	56
Obr. 18: Rozložení respondentů dle délky práce ve firmě – KION Stříbro	57
Obr. 19: Poněti o diverzitě a diversity managementu – KION Stříbro.....	58
Obr. 20: Jak dotazovaní vnímají řízení diverzity – KION Stříbro.....	59
Obr. 21: Vnímání přínosu řízení diverzity v organizaci – KION Stříbro	59
Obr. 22: Výskyt diverzity v organizaci – KION Stříbro.....	60
Obr. 23: Vnímání atraktivity zaměstnavatele, pokud řeší DM – KION Stříbro	60
Obr. 24: Začlenění jedince do týmu/organizace – KION Stříbro	61

Obr. 25: Znevýhodňování vybraných skupin – KION Stříbro	62
Obr. 26: Přístup manažera/organizace k vybraným skupinám – KION Stříbro	62
Obr. 27: Upřednostňování některých skupin ve firmě – KION Stříbro.....	63
Obr. 28: Výskyt gender pay gap v organizaci – KION Stříbro	64
Obr. 29: Hlavní výhody DM dle HR – KION Stříbro	67
Obr. 30: Hlavní nevýhody DM dle HR – KION Stříbro	68
Obr. 31: Rozložení respondentů dle věkové struktury – Pivovary Staropramen.....	73
Obr. 32: Rozložení respondentů dle délky práce ve firmě – Pivovary Staropramen.....	73
Obr. 33: Ponětí o diverzitě a diversity managementu – Pivovary Staropramen.....	74
Obr. 34: Jak dotazovaní vnímají řízení diverzity – Pivovary Staropramen.....	75
Obr. 35: Vnímání přínosu řízení diverzity v organizaci – Pivovary Staropramen	75
Obr. 36: Výskyt diverzity v organizaci – Pivovary Staropramen.....	76
Obr. 37: Vnímání atraktivity zaměstnavatele, pokud řeší diversity management – Pivovary Staropramen.....	77
Obr. 38: Začlenění jedince do týmu/organizace – Pivovary Staropramen	77
Obr. 39: Znevýhodňování vybraných skupin – Pivovary Staropramen.....	78
Obr. 40: Přístup manažera/organizace k vybraným skupinám – Pivovary Staropramen	79
Obr. 41: Upřednostňování některých skupin ve firmě – Pivovary Staropramen.....	79
Obr. 42: Výskyt gender pay gap v organizaci – Pivovary Staropramen.....	80

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník pro zaměstnance firmy	101
Příloha B: Polostrukturovaný rozhovor pro HR	105

Příloha A: Dotazník pro zaměstnance firmy

1. Uveďte pohlaví:
 - a. žena
 - b. muž
 - c. jiné:
2. Uveďte věk:
 - a. do 25 let
 - b. 26-35 let
 - c. 36-45 let
 - d. 56 let a více
3. Měsíční čistý příjem:
 - a. do 25 000 Kč
 - b. 25 001-35 000 Kč
 - c. 35 001-45 000 Kč
 - d. 45 001-55 000 Kč
 - e. 55 001-65 000 Kč
 - f. Více než 65 000 Kč
4. Národnost:
 - a. česká
 - b. slovenská
 - c. polská
 - d. ukrajinská
 - e. německá
 - f. romská
 - g. jiné:
5. Jak dlouho pracujete v aktuální firmě?
 - a. méně než jeden rok
 - b. jeden až tři roky
 - c. čtyři až šest let
 - d. více než šest let
6. V jaké oblasti pracujete?
 - a. management firmy
 - b. THP pracovník

- c. dělník/dělnice
 - d. provozní a obsluhující pracovník/pracovnice
7. Víte, co je to diverzita, diversity management (řízení diversity)?
- a. Ano.
 - b. Již jsem o tom slyšel/a, ale přesně nevím.
 - c. Ne.

Vysvětlení pojmů pro správnost odpovědí.

Diverzita: Také známá jako odlišnost, rozdílnost či různorodost v rámci charakteristik daného člověka, mezi které patří například věk, pohlaví, národnost.

Diversity management: Manažerský přístup, který prosazuje různorodost na pracovišti jako jeden z prostředků vyšší efektivity.

8. Máte pocit, že je řízení diverzity ve Vaší organizaci řešeno?
- a. Ano, aktivně.
 - b. Ano, pasivně.
 - c. Nevím, nejsem si jist/a.
 - d. Spíše ne.
 - e. Ne, vůbec.
9. Vnímáte všeobecně řízení diverzity jako přínos pro organizaci?
- a. Ano.
 - b. Spíše ano.
 - c. Spíše ne.
 - d. Ne.
10. Máte pocit, že při výběru zaměstnanců dochází k upřednostňování některých skupin lidí (muži před ženami, starší před mladšími...)?
- a. Ano.
 - b. Spíše ano.
 - c. Nevím.
 - d. Spíše ne.
 - e. Ne.
11. Setkal/a jste se někdy během Vašeho zaměstnání v této firmě s určitou diskriminací (u Vás samotné/ho, u kolegů)? Pokud ano, jakého typu? (více možných odpovědí)

Diskriminace: Diskriminace spočívá v nerovném zacházení s jedinci.

- a. Ne, nesetkal/a.
- b. Ano, diskriminace na základě pohlaví.
- c. Ano, diskriminace na základě věku.
- d. Ano, diskriminace na základě národnosti nebo etnika.
- e. Ano, diskriminace v rámci sexuální orientace.
- f. Ano, diskriminace v rámci psychické nebo fyzické způsobilosti.

12. Která z diverzit (rozdílností) se ve Vaší firmě vykytuje? Vyberte pozici na škále?

	nevyskytuje se	nevím	vyskytuje se
genderová diverzita (na základě pohlaví)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
věková diverzita (na základě věku)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
etnická diverzita (na základě národnosti, etnika)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
diverzita v rámci sexuální orientace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
diverzita v rámci psychické nebo fyzické způsobilosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Vnímáte v organizaci problematiku „gender pay gap“ (rozdíl v platech mezi muži a ženami na obdobné pozici)?

- a. Ne.
- b. V malé míře ano.
- c. Ano, ale závisí na dané pozici.
- d. Ano, velmi často.
- e. Jiné:

14. Je pro Vás zajímavější, pokud Váš zaměstnavatel řeší diversity management?

- a. Ano.
- b. Spíše ano.
- c. Spíše ne.
- d. Ne.

15. Cítíte se plnohodnotným článkem týmu/oddělení/organizace, i přes Vaše odlišnosti?

- a. Ano.
- b. Spíše ano.
- c. Spíše ne.
- d. Ne.

16. Zde vyberte Váš názor ohledně stanovených výroků.

	ne	spíše ne	nevím	spíše ano	ano
Organizace/manažeři jednají se zaměstnanci stejně bez ohledu na věk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizace/manažeři jednají se zaměstnanci stejně bez ohledu na pohlaví.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizace/manažeři jednají se zaměstnanci stejně bez ohledu na sexuální orientaci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizace/manažeři jednají se zaměstnanci stejně bez ohledu na psychické nebo fyzické postižení.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizace/manažeři jednají se zaměstnanci stejně bez ohledu na národnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ženy s malými dětmi jsou v organizaci znevýhodňovány.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lidé 50let+ jsou v organizaci znevýhodňováni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Absolventi bez praxe jsou v organizaci znevýhodňováni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Příloha B: Polostrukturovaný rozhovor pro HR

1. Kdy a jak jste se poprvé dozvěděl/a o diversity managementu? (otevřená otázka)
2. Provádíte ve firmě audit diverzity?
 - a. Ano, provádíme pravidelně.
 - b. Ano, výjimečně.
 - c. Ne, ale plánujeme ho.
 - d. Ne, ani ho neplánujeme.
 - e. Jiné:
3. Jak je diversity management (DM) implementován ve Vaší organizaci? (otevřená otázka)
4. Jak dlouho implementace trvala (trvá)? Je již DM implementován plně? Jak dlouhou dobu DM aplikujete? (otevřená otázka)
5. Jaká opatření/podpůrné programy provádíte v rámci DM? (otevřená otázka)
6. Které z typů diverzity vnímáte jako vyskytující se ve Vaší organizaci? (více odpovědí, maximálně 3)
 - a. genderová diverzita
 - b. věková diverzita
 - c. etnická diverzita
 - d. diverzita v rámci sexuální orientace
 - e. diverzita v rámci psychické a fyzické způsobilosti
 - f. Nevnímám tuto problematiku ve firmě.
 - g. Jiné:
7. Jak dle Vás zaměstnanci vnímají diversity management?
 - a. ignorace diverzity/DM
 - b. počátek zabývání se s diverzitou (uvědomují si jeho aspekty, výskyt...)
 - c. DM je plně akceptován zaměstnanci
 - d. odmítají ho
 - e. jiné:
8. Které skupiny vnímáte jako nejvíce diskriminované ve Vaší firmě? (více odpovědí, maximálně 3)
 - a. ženy s malými dětmi
 - b. lidé 50+ let
 - c. lidé se zdravotními nebo psychickými problémy

- d. absolventi školy (SŠ/VŠ) bez praxe
 - e. přistěhovalci
 - f. generace Z (r. narození 1995-2010 – generace často vnímána jako „věčně nespokojená s vysokými nároky na zaměstnavatele“)
 - g. Nevnímám tuto problematiku ve firmě.
 - h. Jiné:
9. Proč jste k tomuto tvrzení došel/došla? (otevřená otázka)
10. Jaké hlavní výhody/příležitosti přináší dle Vašeho názoru řízení diverzity? (více odpovědí, maximálně 5)
- a. zvýšení konkurenční výhody
 - b. lepší spolupráce (týmy, oddělení...)
 - c. individualita vede ke kreativitě
 - d. nové nápady z odlišných prostředí
 - e. získání nových zaměstnanců
 - f. získání nových zákazníků
 - g. výhodnější hledání talentů
 - h. zlepšení značky (image) zaměstnavatele
 - i. zvýšená spokojenost a výkonnost zaměstnanců
 - j. jiné:
11. Jaké hlavní nevýhody/hrozby přináší dle Vašeho názoru řízení diversity (nedostatečné řízení diversity)? (více odpovědí, maximálně 5)
- a. stereotypizace (předsudky)
 - b. genderové stereotypy
 - c. diskriminace
 - d. etnocentrismus (nahlížení na skupinu „z vrchu“)
 - e. bránění produktivity
 - f. častější konflikty
 - g. nedostatečná komunikace, neinformovanost
 - h. nepřijetí DM zaměstnanci
 - i. pozitivní diskriminace
 - j. jiné:
12. Myslíte si, že Vaši zaměstnanci vnímají diversity management jako přínos? (otevřená otázka)

13. Je možnost účastnit se školení/workshopů v oblasti diversity managementu?
(Myšleno pro personalisty/vedoucí pracovníky/manažery).
- Ano, jsou využívány.
 - Ano, ale není o ně zájem.
 - Ne, ale je o ně projevován zájem.
 - Ne, ani o ně není projevován zájem.
14. Myslíte si, že je Vaše firma atraktivnější pro zaměstnance, tak i pro zákazníky, díky tomu, že aktivně řídí diverzitu?
- Ano.
 - Spíše ano.
 - Spíše ne.
 - Ne.
15. Vyskytuje se ve Vaší organizaci „gender pay gap“ (rozdíl odměňování mezi muži nebo ženami)?
- Ne.
 - V malé míře ano.
 - Ano, ale závisí na dané pozici.
 - Ano, velmi často.
 - Jiné:
16. S tímto tématem je také spojen pojem „inkluze“. Domníváte se, že je ve Vaší firmě vytvořeno takové prostředí, kde se jednotlivec nebo skupina cítí plně začleněn/a do organizace/týmu i přes své odlišnosti?
- Ano, plně.
 - Ano, částečně.
 - Nevím, nejsem si jist/a.
 - Spíše ne.
 - Ne.
17. Pokud ano, jak jste takové prostředí vytvořili? (otevřená otázka)
18. Pokud ne, chcete s tím něco udělat a popřípadě co? (otevřená otázka)
19. Dalším pojem, který je s tímto tématem úzce spojen je „age management“.
V organizacích dochází ke střetu několika různých generací, které mají odlišné znalosti, dovednosti, postoje a další. Vnímáte, že je ve Vaší firmě vytvořeno

takové prostředí, ve kterém se každá generace může realizovat? Je ke každé generaci zvolen jiný přístup, forma komunikace apod.?

- a. Ano, obojí.
- b. Ano, ale pouze prostředí.
- c. Ano, ale pouze přístup, komunikace.
- d. Ne, ani jedno.

Abstrakt

Vozková, N. (2024). *Diversity management a jeho využití v podnikatelské praxi* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: diverzita, řízení diverzity, diversity management, diskriminace, gender, skupiny diversity, inkluze

Tato diplomová práce představuje diversity management a jeho využití v podnikové praxi u třech vybraných firem. Téma je díky globalizovanému světu a celkové rozmanitosti obyvatelstva velmi aktuální. V teoretické části je popsána základní terminologie daného tématu jako je diverzita, diversity management, jeho výhody a nevýhody nebo možnosti implementace, jednotlivé dimenze či skupiny diverzity a další. V práci je mimo jiné zmiňována inkluze nebo diskriminace. V praktické části jsou porovnány vybrané firmy. Konkrétně pomocí dotazníkového šetření se zaměstnanci a polostrukturovaného rozhovoru s HR. V práci je porovnáván názor zaměstnanců a HR dané firmy, tedy soulad nebo nesoulad této tematiky a dále také implementace, procesy, postupy a celková míra využití jednotlivých firem. Výsledkem je zhodnocení výstupů a předání zpětné vazby zkoumaným firmám. Byly také zodpovězeny dvě stanovené výzkumné otázky. V každé z firem byly zjištěny soulady i nesoulady mezi zaměstnanci a HR. Stejně tak se v jednotlivých firmách liší míra využití diversity managementu.

Abstract

Vozková, N. (2024). *Diversity Management and its Use in the Business Practice* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: diversity, diversity management, discrimination, gender, groups of diversity

This master's thesis explores diversity management and its utilisation in corporate practice within three selected companies. The topic is highly relevant due to the globalisation of today's world and the overall diversity of the population. The theoretical part describes the fundamental terminology of the topic, such as diversity, diversity management, its advantages and disadvantages, implementation possibilities, individual dimensions, or groups of diversity, among others. The thesis also addresses inclusion or discrimination. In the practical part, the selected companies are compared. Specifically, through questionnaire surveys with employees and semi-structured interviews with HR representatives. The thesis compares the opinions of employees and HR within each company, examining the alignment or misalignment on this topic, as well as the implementation processes, procedures, and overall extent of utilization by each company. The result is an evaluation of the findings and the provision of feedback to the researched companies. Additionally, two research questions were addressed. Consistencies and inconsistencies of opinions between employees and HR were identified in each company. Similarly, the extent of diversity management utilisation varies among the different companies.